

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**  
**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій**  
**Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки  
та інформаційних систем**  
Форма навчання денна

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)  
М.С. Рогоза  
(підпис, ініціали, прізвище)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*на тему:*

**«Оптимізація системи обслуговування споживачів підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»)  
(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
**освітньої програми «Економічна кібернетика»**  
(шифр та назва)

**Виконавець роботи Млавець Артур Іванович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент**  
**Вергал Ксенія Юрївна**  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Полтава 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні і методологічні основи процесу обслуговування споживачів на підприємстві .....	8
1.1. Категоріальний апарат процесу обслуговування споживачів на підприємстві.....	8
1.2. Основні концепції інформаційних систем обслуговування виробничих процесів підприємства .....	18
1.3. Сучасні тенденції розвитку CRM-систем роботи із споживачами підприємства .....	28
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» .....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7».....	36
2.2. Аналіз економічних показників ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» .....	40
2.3. Шляхи вдосконалення системи обслуговування споживачів .....	52
Висновки до розділу 2 .....	61
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	63
3.1. Обґрунтування критеріїв вибору CRM-системи підприємстві для вдосконалення роботи із споживачами.....	63
3.2. Моделювання процесу впровадження CRM-системи оптимізації обслуговування споживачів підприємства .....	68
3.3. Оцінка ефекту від впровадження CRM-системи на підприємстві.....	79
Висновки до розділу 3 .....	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

## ВСТУП

Обслуговування в наш час є цінним критерієм, що дає можливість підприємству як утримувати власну клієнтську базу, так і приваблювати нових споживачів, оскільки широкий спектр послуг забезпечує формування позитивного першого враження, сприяє задоволеності клієнта та є підставою для повторного звернення до обслуговування.

Актуальність проведення досліджень за вказаною тематикою визначена умовами посилення конкурентної боротьби на ринку, що вимагає від підприємств розробки та впровадження сучасних прогресивних інструментів системи обслуговування споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження наукової літератури засвідчує, що сфера послуг є галуззю економіки, що швидко розвивається. Вона виконує ті самі функції, що і промисловість, а саме – створення робочих місць, забезпечення надходжень до бюджету, залучення інвестицій в економіку. Тому для вітчизняних підприємств важливим питанням є покращання рівня надання послуг у сучасних кризових умовах.

Мета дослідження полягає в дослідженні сучасних систем обслуговування споживачів та розробці заходів щодо удосконалення системи роботи із клієнтами ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7».

Реалізація зазначеної мети вимагає виконання наступних *завдань*:

- дослідити теоретичні основи процесу обслуговування споживачів;
- визначити основні концепції автоматизації роботи підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку CRM-систем;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», проаналізувати його зовнішнє та внутрішнє середовище:
- визначити оптимальні шляхи налагодження роботи із клієнтами ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»;

- обґрунтувати доцільність впровадження CRM-систем на ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»;
- розробити структурно-функціональну модель впровадження CRM-систем;
- здійснити оцінку ефективності реалізації проекту впровадження CRM-систем.

Об'єктом дослідження є процес обслуговування споживачів ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади впровадження CRM-системи управління роботи із споживачами ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною і методичною основою дослідження стали сучасні теорії управління підприємством, монографії, публікації та науково-аналітичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем обслуговування споживачів підприємства.

У процесі вирішення поставлених завдань у роботі використовувались загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, а саме моделі впровадження CRM-системи на ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» здійснена за засадах структурно-функціонального моделювання.

Практичне значення полягає у застосуванні ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» розробленої моделі впровадження CRM-системи, завдання якої полягає в оптимізації роботи із споживачами.

Особистий внесок. Дипломна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, у якому викладено авторське бачення щодо оптимізації роботи із споживачами. Усі наукові результати, які представлено в дипломній роботі, та ті, що оприлюднені у наукових виданнях, отримані автором самостійно.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 73 найменування. Обсяг основного тексту становить 93 сторінки, містить 5 формул, 9 таблиць та 33 рисунки.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Категоріальний апарат процесу обслуговування споживачів на підприємстві

Сучасні умови організації товарообігу вимагають від підприємств впровадження налагоджених систем обслуговування споживачів, які сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності на ринку, де провідною є тенденція до сукупної товарної пропозиції, доповненої послугою. На купівельний попит впливає не тільки попит на сам товар, ростуть вимоги покупця до складу і якості послуг, які йому пропонують в процесі постачання і експлуатації виробів. Тобто, споживач отримує не тільки товар, як фізичний об'єкт, а й супутню послугу. Досвід провідних підприємств, основним стратегічним завданням в діяльності яких є обслуговування споживачів, показує, що підприємства, які сьогодні конкурують винятково за технічними характеристиками товару, рано чи пізно опиняться в не вигідній для себе ситуації порівняно з підприємствами, що зміцнюють позицію продукту за допомогою якості обслуговування, формуючи додану споживчу корисність товару.

Аналіз наукової літератури щодо дослідження поняття «обслуговування споживачів» засвідчив, що на даний час не існує єдиної точки зору щодо формулювання визначення даного процесу.

Так, М. Кристофер та Х. Пэк відзначають що обслуговування клієнтів охоплює всі випадки контакту постачальника та покупця.. На їх думку, основні складовими процесу обслуговування споживачів є елементи, що передують угоді: політика обслуговування клієнтів, оформлена у вигляді документа; доступність, організаційна структура та гнучкість системи; елементи угоди: час виконання замовлення, наявність товару на складі, доля виконаних замовлень,

інформаційний стан замовлення; елементи, які йдуть за угодою: наявність запасних частин, час реагування, відстеження товару та гарантії. [28, с. 48-49].

Є. Крикавський під терміном «обслуговування клієнта» розуміє міру відносної оцінки виконання замовлень або філософію діяльності, яка в стратегічному сенсі формує потенціал стійких конкурентних переваг [27, с. 296].

Ряд учених визначають термін «обслуговування споживача» як:

- «сукупність видів діяльності зі створення споживчої корисності, які відбуваються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства» [61, с. 10];
- «сферу діяльності, набір кількісних показників активності бізнесу, філософію управління» [32, с. 5];
- «головну ланку в логістичній політиці, яке полягає в наступному: потреба споживачів в пріоритеті над послугами і товарами, оскільки ті мають цінність лише за умови споживчого попиту». [16, с. 218];
- «діяльність виконавця послуги, в процесі безпосереднього контакту зі споживачем» [17, с. 33];
- «концепцію, яка має дуже широкий вжиток, оскільки вона застосовується і до послуги, і до товару, але при цьому акцентує увагу на процесі задоволення потреб споживача» [5, с. 82];
- «набір дій, що створює підтримку основного продукту компанії» [5, с. 84];
- «процес створення вигоди, що містять додану вартість, за умови підтримки ефективного рівня витрат в ланцюзі постачань» [50, с. 169].

Продовжуючи дослідження поняття «обслуговування споживача», ґрунтуючись на позиціях зазначених вище вчених, доцільно звужити його трактування та сприймати цей процес, як певний перелік видів діяльності в процесі виконання замовлень клієнтів, які чинять прямий вплив на визначення рівня споживчої користі товару та досягнення стратегічної мети підприємства.

Такі науковці, як Б. Лялонда та П. Зінцера, пропонують розглядати процес обслуговування споживачів в трьох площинках, а саме: як сферу діяльності, як показник якості роботи та як філософію управління. [4, с.85].

Варто зазначати доцільність управління обслуговуванням споживачів у всіх трьох площинах, оскільки розуміння цього процесу як сфери діяльності припускає можливість керування цією діяльністю. Сприйняття через кількісні показники доречне за умови, що вони піддаються точному виміру. Погляд на обслуговування як на філософію управління відображає важливу роль орієнтованого на споживача маркетингу (рис. 1.1).

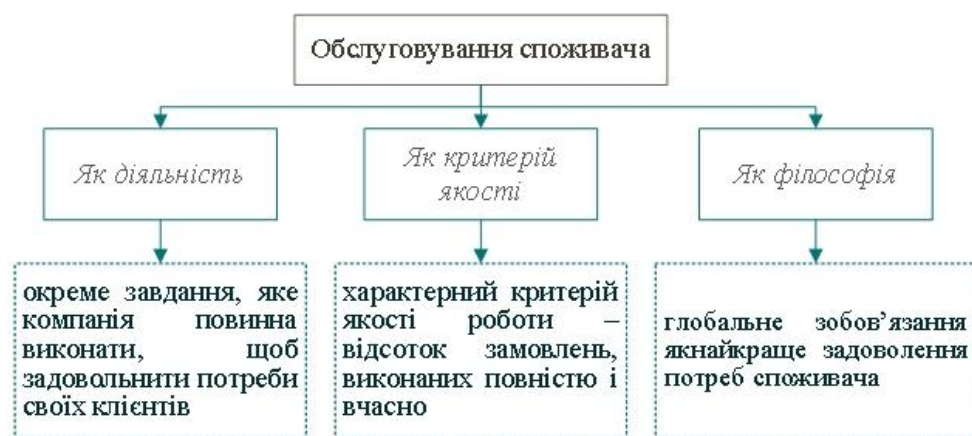


Рис. 1.1. Сфери представлення поняття «обслуговування споживача»

Доцільно більш детально розглянути кожне із запропонованих представлень процесу обслуговування споживачів. Так, дослідження обслуговування споживача як діяльності підрозуміває виконання підприємством окремого завдання з метою задоволення потреб клієнта із точки зору часу, надійності, комунікації і зручності. За такого підходу обслуговування споживачів виконується за рахунок впровадження логістичної системи, яка виконує роль фізичної дистрибуції. Головна увага концентрується на вчасному обслуговуванні замовлень (на прийнятті, підтвердженні, обробці, комплектуванні й постачанні замовлень), управлінні запасами, фактуруванні, контактах із перевізниками тощо.



Відображення обслуговування споживачів як критерія якості роботи, вимагає введення в систему оцінки роботи із клієнтами якісного показника, який показує відсоток замовлень, виконаних повністю й вчасно. Обслуговування клієнта полягає в дотриманні задекларованого комплексу заходів зі сфери головних галузей логістичної діяльності підприємства. Перспектива дотримання цих заходів має за мету посилення ефективності роботи логістичної системи, так як компанія повинна самостійно оцінювати якість роботи для того, щоб переконатися, що її зусилля дійсно задовольняють споживача.

Розвиток обслуговування споживачів як філософії управління обумовлений трансформаційними процесами, що відбуваються на ринку, які зобов'язують до якнайкращого задоволення потреб споживача, що вимагає глобального мислення в розробці стратегії підприємства, оскільки обслуговування споживача за таких умов динамічного розвитку сфери послуг, переходу від домінування виробництва товарів до сервісної економіки, зміни ролі дистрибуції, домінування ринку споживача, зростання вимог до якості послуг, клієнтоорієнтованості економіки не обмежується лише діяльністю або набором критеріїв якості роботи, а має охоплювало всі види робіт організації.

Узагальнюючи дане варто зазначити, що забезпечення успішної діяльності підприємства стає базовим процесом управління, який створює споживчу корисність. А пріоритетним напрямком роботи у такій ситуації стає управління процесом якнайкращого задоволення клієнта на основі клієнтоорієнтованого підходу до кожного з них із забезпеченням швидкого реагування на зміну попиту.

Розмаїття думок про обслуговування клієнтів останнім часом доповнюється спірними питаннями, що стосуються ідентичності понять «сервіс» та «обслуговування». Це пов'язано з тим, що запозичений в 1960-х роках в українську мову іноземний термін «сервіс» в перекладі з англійської (англ. service) і з німецького (нім. kundendienst) має однакове значення: «обслуговування, надання різних видів послуг». Але, власне кажучи, його

використання було пов'язано в основному з побутовими послугами, технічним обслуговуванням та наданням додаткових послуг.

У сучасних наукових працях трактування терміну сервіс звужено до більш уточненого значення. Він інтерпретується як організоване обслуговування в області виробництва і маркетингу, яке в більшій мірі пов'язане з набором послуг, які відповідають встановленим стандартам та надаються спеціалізованими фахівцями, а також як особливий вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб клієнта шляхом надання послуг, необхідних окремим особам або організаціям.

Сервіс у сучасному розумінні – це систематичний набір цільових процесів обслуговування, організованих складним чином, взаємопов'язаних і технологічно вивірених (заходи, пов'язані з наданням послуги), які відповідають загальним і індивідуальним потребам споживачів і створюють довгострокові відносини між виробниками і споживачами товарів або послуг. Слід зазначити, що, сервіс у розумінні результату по суті нерозривно пов'язаний з дією (роботою, реалізацією функціональності), а сервіс у розрізі дії нерозривно пов'язаний з результатом (вигодою, бажаним результатом).

Поняття «сервіс» носить більш загальний характер, оскільки включає в себе весь спектр організаційних, технічних, економічних та правових засобів взаємодії між виробниками, продавцями і споживачами товарів або послуг. Таким чином, обслуговування клієнтів має широкий функціонал: воно включає в себе різні види послуг через діяльність декількох функціональних підрозділів в рамках однієї компанії або навіть всього ланцюжка поставок, охоплює ряд дій, пов'язаних з маркетингом, логістикою фінанси тощо.

Отже, на основі узагальнення існуючих наукових підходів до визначення змісту терміну «обслуговування споживачів» можна зробити наступні висновки: під цією дефініцією, як правило, розуміється процес, спрямований на управління ланцюгом поставок; контакт постачальника та покупця; міра оцінки виконання замовлення; сукупність видів діяльності, спрямованих на задоволення потреб клієнтів; філософія діяльності; робота з надання послуг;

сфера діяльності; філософія управління; можливість забезпечення необхідного рівня задоволення потреб клієнтів; діяльність, що спрямована на створення споживчої корисності; процес створення вигод, що містять додану вартість; концепція бізнесу, яка акцентує увагу на процесі задоволення споживача тощо.

Аналізуючи особливості процесу обслуговування споживачів, такі науковці, як Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій, здійснили його класифікацію за наступними ознаками (рис. 1.2) [52]:



Рис. 1.2. Класифікаційні ознаки процесу обслуговування споживача

Розглянемо розширений опис кваліфікаційних категорій процесу обслуговування споживачів, визначений Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій [52]:

1. За часовою ознакою процес обслуговування споживачів досліджують у трьох фазах:

– передпродажний сервіс (елементи підготовки організації до обслуговування клієнта, що відіграють велику роль у формуванні очікувань клієнта та впливають на його уявлення про фірму, а також рівень загального задоволення широко трактованою пропозицією) – письмове формулювання політики обслуговування; надання клієнту письмової версії обслуговування;

організаційна структура; гнучка система обслуговування; процедури, інструкції, підготовка зі сфери обслуговування;

– підчаспродажний сервіс (складові, що безпосередньо впливають на реалізацію дій у межах фізичної дистрибуції, наприклад, надійність продукту і поставки, стосуються безпосереднього контакту фірми з клієнтом, а правильне їхнє виконання є вирішальним для задоволення клієнта пропозицією; рекомендується здійснювати постійний моніторинг цих елементів, визначати помилки фірми під час доставки, шукати причини недоліків для їхнього викорінення) – відсоток нереалізованих замовлень; інформація про замовлення; надійність системи; експедиція товарів; переміщення між складами; зручний спосіб складання замовлення; доступність субститутів;

– післяпродажний сервіс (має підтримувати споживача у процесі використання товару; дає змогу продовжити час співпраці підприємства з клієнтом) – монтаж, гарантія, ремонти; відстеження руху товарів; рекламациї, скарги і повернення; заміна товарів.

## 2. За змістом робіт:

– жорсткий сервіс – включає послуги, пов'язані із забезпеченням працездатності безвідмовності погоджених параметрів експлуатації товару;

– м'який сервіс – послуги, зв'язані з більш ефективною експлуатацією товарів в конкретних умовах роботи споживача, а також розширенням сфери його використання.

## 3. По відношенню до споживача:

– прямий сервіс – включає послуги, спрямовані на безпосереднього споживача;

– непрямий сервіс – послуги, які безпосередньо не стосуються такого споживача.

## 4. За сферою використання:

– сервіс споживчого попиту – передбачає послуги, що надаються на всіх етапах і визначають термін поставки, комплектність, якість, обсяг, готовність і частоту поставки, вантаження і розвантаження, спосіб замовлення;

– виробничий сервіс – передбачає надання послуг, спрямованих на ефективне використання продукції та виявлення її можливостей (добробка та модифікація, усунення помилок, випробування, монтаж і налагодження, організація експлуатації, навчання персоналу);

– сервіс інформаційного обслуговування – визначається обсягом і різноманітністю інформації, що надається потенційному споживачу, про продукцію фірми та її сервісне обслуговування (рекламна діяльність, каталоги та прейскуранти, технічна документація, правила гарантії, експлуатаційна документація);

– фінансово-кредитний сервіс – надання покупцю різноманітних варіантів оплати товару (оплата за фактом, у розстрочку, варіантність системи знижок і пільг, можливість банківських, комерційних, товарних та інших форм кредиту).

Обслуговування споживачів являє собою уставлену систему для розробки, навчання і цільового впровадження, тобто надання послуг споживачам.

На розробку та впровадження системи обслуговування впливають багато факторів, які необхідно враховувати ще на етапі плануванні стратегії компанії, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів у відповідності з місією і цілями діяльності.

О. В. Пащук виокремлює наступні особливостей формування системи обслуговування споживачів:

1. Специфіка організації виробництва послуг. Продавцями послуг найчастіше є малі та середні підприємства різного профілю. Будучи мобільнішими, ці підприємства мають великі можливості для гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, вони, як правило, ефективніше працюють в умовах локального ринку.

2. Специфіка процесу надання послуг. Ця специфіка обумовлена особистим контактом виробника і споживача. Такий контакт, з одного боку, створює умови для розширення комунікативних зв'язків, а з другого – збільшує

вимоги до професійно-кваліфікаційних якостей, досвіду та загальної культури виробника.

3. Висока динамічність ринкових процесів. Це пов'язано як з динамічним характером попиту на послуги, так і з динамікою пропозиції на цьому ринку, обумовленої гнучкістю галузевої структури послуг.

4. Територіальна сегментація. Форми надання послуг, попит і умови функціонування підприємств послуг залежать від характеристик території, охопленої конкретним ринком. Тому територіальний (географічний) критерій є в даному разі визначальним.

5. Локальний характер. Ця властивість ринку послуг також обумовлена впливом територіальної специфіки. Під впливом територіальних умов ринок послуг набуває чіткої просторової окресленості, у межах якої формуються відмінні від інших, але подібні між собою соціально-економічні характеристики. Він локалізований у межах територіальних утворень, хоча масштаби цих утворень можуть бути різними.

6. Висока швидкість обороту капіталу, що є наслідком коротшого виробничого циклу і є однією з основних переваг бізнесу у сфері послуг.

7. Висока чутливість до змін ринкової кон'юнктури, що обумовлюється неможливістю збереження, складування і транспортування послуг і, як правило, одночасним і просторовим збігом їхнього виробництва та споживання. Ця властивість послуги створює деякі труднощі у виробничій і підприємницькій діяльності, оскільки зумовлює підвищені вимоги до точності аналізу та прогнозу попиту на послуги й інші фактори ринкового середовища, а також збільшує ступінь ризику від їхніх непередбачуваних змін.

8. Високий ступінь диференціації послуг, що пов'язаний з диверсифікованістю, персоніфікацією та індивідуалізацією попиту на послуги. Складна структура попиту зумовлює появу нових, нестандартних послуг, причому, цей процес отримує все більший розвиток з насиченням ринкового попиту.

9. Невизначеність результату діяльності з надання послуг. Результат діяльності з надання послуг, на який часто впливають особисті якості виробника, не може бути заздалегідь визначений з достатньою точністю. Його остаточна оцінка можлива лише після споживання послуги. Спочатку можуть бути використані лише непрямі методи його визначення (наприклад, аналоговий), що в умовах високої чутливості до зміни кон'юнктурних факторів не завжди дає досить коректні результати. Щоб запобігти можливим помилкам, необхідно застосовувати специфічні маркетингові прийоми: диверсифікувати асортимент послуг, удосконалювати комунікаційну політику, застосовувати сучасні методи прогнозування попиту, розвивати систему моніторингу попиту тощо [40, с. 10–11].

Варто враховувати, що провідне місце на ринку підприємство може утримати лише за умови постійного вдосконалення всіх сфер своєї діяльності, у тому числі і процесів в системі обслуговування споживачів, що забезпечить більш повне задоволення невпинно зростаючих потреб клієнтів, забезпечення вищої якості послуг. Адже саме високий рівень надання послуг забезпечує підприємству великі обсяги прибутку, попиту, гарний імідж тощо.

Тому для досягнення кращих результатів підприємство має систематично розробляти нові шляхи підвищення ефективності обслуговування споживачів. Розглянувши особливості цього процесу, можна стверджувати, що перспективним напрямком його розвитку є впровадження сучасних інформаційних технологій, отже доцільно розглянути функціонал сучасних автоматизованих систем обслуговування клієнтів.

## 1.2. Основні концепції інформаційних систем обслуговування виробничих процесів підприємства

Основу кожної виробничої системи складають рекомендації з управління виробництвом. Сьогодні існують кілька груп таких рекомендацій, оформлених як промислові стандарти створення інформаційних систем.

Стандарти містять опис загальновизначених правил, за якими має здійснюватися планування, виставляння рахунків і контроль на різних етапах виробничого процесу: розрахунок потреб у сировині і матеріалах, організація контрактів, завантаження виробничих потужностей, розподіл ресурсів, підтримка споживачів та інше.

Основні рекомендації по розробці автоматизованих систем управління різного роду ресурсами підприємства містяться у стандартах MRPII – ERP – CSRP. Розглянемо найбільш популярні інформаційні системи, які задіяні у різних сферах діяльності підприємств, охопивши їх еволюційний шлях.

Згідно до рисунку 1.3 прослідковується наступна хронологія розвитку автоматизованих систем управління підприємством. У 1970 році був введений стандарт MRP, який включав тільки планування потреб в матеріалах для дискретного виробництва. У 1980 році був розширений стандарт MRP, на основі якого був введений стандарт MRPII, що містить рекомендації з планування виробничих ресурсів: сировини, матеріалів, обладнання. На основі послідовних досліджень в 1990 році було введено стандарт ERP, який включає планування всіх ресурсів підприємства з акцентом на підвищення здатності управляти фінансовими потоками і замовленнями. ERP включає в себе інфраструктуру електронного обміну даними, яка базується на партнерських відносинах між постачальниками, виробництвом та споживачами. Практично всі західні виробничі інформаційні системи в даний час відповідають рекомендаціям ERP.





Рис 1.3. Стандарти створення інформаційних систем управління підприємством

Наступний етап в еволюції систем планування ресурсів пов'язаний з новим етапом розвитку ERP. У 2000 році був розроблений стандарт ERP2. Нова стратегія ERP2 вимагає відкритості для контрагентів внутрішніх процесів. Стандарт ERP2 заснований на веб-архітектурі, яка дозволяє адаптувати систему до інтернеторієнтованого світу. Бізнес-процеси компанії забезпечують залучення компанії і контрагентів в ланцюжок створення вартості. ERP2 вважається основою електронної комерції (e-commerce).

Варто зазначити, що сучасні системи управління підприємством в залежності від сфери їх застосування поділяються на ті, що працюють із зовнішнім оточенням, та ті, що працюють із внутрішнім оточенням

підприємства. Відповідно до їх функціоналу застосовуються наступні поняття «Front Office» і «Back Office».

Front office займається питаннями продажів, постачань і вирішенням інших завдань, де доводиться безпосередньо працювати із зовнішнім оточенням.

Back office забезпечує функціонування самої організації. До завдань Back office відноситься розробка продукту, його виробництво, тобто всі ті операції і сервіси, де немає зустрічі з споживачами і замовниками, постачальниками і партнерами.

MRP, MRPII та ERP системи відносяться до систем управління внутрішнім середовищем (back-office).

До систем управління зовнішнім середовищем ближнього оточення (ближнє оточення включає конкурентів, постачальників і споживачів) (front-office) відносяться:

- систем обліку інформації про конкурентів – Бенчмаркінг (Benchmarking);
- систем управління взаєминами з клієнтами (CRM – Customer Relations Management);
- систем управління ланцюжками постачань (SCM – Supply Chain Management).

Спільною ознакою для перелічених систем управління зовнішнім середовищем підприємства є те, що всі вони працюють за стандартом ERP II (управління внутрішніми ресурсами і зовнішніми зв'язками підприємства).

Принциповою відмінністю ERP від MRP II є їхній масштаб застосування. Так, якщо MRPII використовуються для планування виключно ресурсів виробництва, то ERP займаються плануванням ресурсів всього промислового підприємства. Провести грань між повноцінною ERP і просунутою MRPII досить складно. Перевага ERP-систем полягає в тому, що вони більш універсальні, оскільки можуть з рівним успіхом використовуватися як на

промислових підприємствах, так і в банках, страхових компаніях, освітніх установах, тобто в організаціях з принципово різною специфікою роботи.

Основна відмінність систем ERPІІ від ERP-систем – наявність елементів, що автоматизують функції управління зовнішнім середовищем.

Основними компаніями, яку функціонують на всесвітньому ринку ERP-систем вважаються корпорації Microsoft, Oracle і SAP, значно менша частина припадає на продукти локальні організацій, які суттєво поступаються в масштабах. Ідентична ситуація спостерігається і в Україні.

Серед українських виробників програмне забезпечення для ERP систем розробляють такі компанії, як Фінексперт, ІТ-Підприємство, Мегаполіс.

На сьогоднішній день велику популярність в Україні мають ряд російських програмних систем ERP/ERPІІ: 1С: Управління підприємством 8.0, Парус-Підприємство 8.5, Галактика, Флагман, Фрегат-Корпорація тощо.

Незважаючи на широкий перелік програмних продуктів в лінійці ERP/ERPІІ, лідером серед них вважається система Microsoft Dynamics AX (Ахартa). Це система для середніх і крупних підприємств, корпорацій і холдингових структур. Крім стандартних функцій, у системі закладена розширена функціональність для виробничих підприємств, що охоплює дискретну, напівдискретну і безперервну технології управління виробництвом.

Завдяки гнучкому і безпечному середовищу розробки система може бути досить просто настроєна під потреби конкретної компанії. Microsoft Dynamics AX допомагає управляти широким спектром процесів компанії, що знімає необхідність у безлічі різних систем на підприємстві. Надає можливість одночасної роботи до 3600 користувачів. Програмний додаток дає можливість автоматизувати роботу підприємства за напрямками, вказаними на рис. 1.4.

Згідно з статистики, значна кількість компаній втрачає 50% своїх клієнтів кожні 5 років. Залучення нового клієнта в більшості галузей коштує компанії від 7 до 10 разів дорожче, ніж утримання існуючого. Близько 50% існуючих клієнтів компанії не є прибутковими через неефективну взаємодію з ними. Ці та подібні факти вимагають компанії змінювати погляди на проблеми побудови

стосунків з клієнтами. Виділимо ряд причин, які впливають а якісне обслуговування споживачів:



Рис. 1.4 – Підсистеми Microsoft Dynamics AX

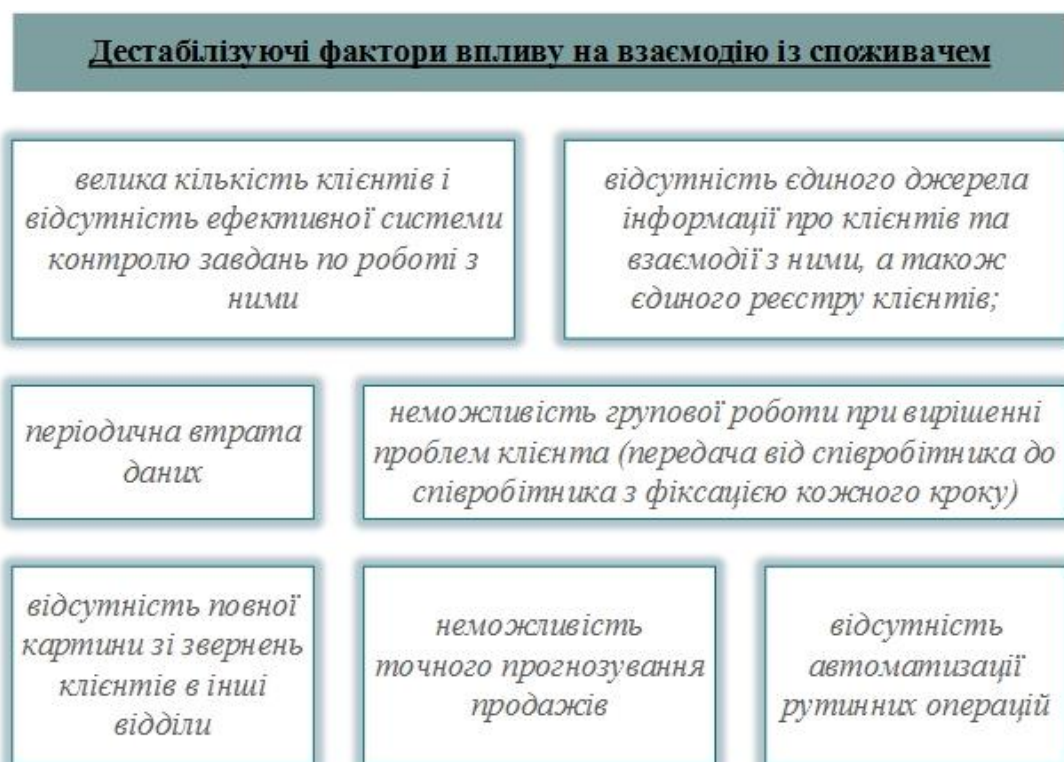


Рис. 1.5 – Дестабілізуючі фактори впливу на взаємодію із споживачем

Рішенням даної проблеми є впровадження на підприємстві CRM-системи, яка призначена для створення єдиного реєстру клієнтів, підвищення якості обслуговування клієнтів, обліку продажів та автоматизації маркетингової діяльності.

CRM-система – це програмний комплекс, який дозволяє вести єдину базу даних клієнтів і зберігати історію взаємин з клієнтами, тим самим дозволяє реалізувати CRM-стратегію в даній організації.

CRM-стратегія – це стратегія введення бізнесу, заснована на регулярному аналізі взаємин з клієнтами, постійному вдосконаленні цих відносин і направлена на формування лояльності (прихильності) клієнтів до компанії.

Суть концепції CRM полягає у тому, що прибуткові клієнти мають право на першочергове та ексклюзивне обслуговування. Компанія повинна підтримувати з клієнтами зворотний зв'язок, зважаючи на їх побажання. Ключовими аспектами концепції CRM є персоналізація взаємовідносин з кожним клієнтом, досягнення прихильного ставлення клієнтів до компанії та її продукції, погляд на процес продажу як на безупинний процес, до якого залучено кожного співробітника компанії. Стратегія CRM повинна охоплювати всю фірму, тому перехід до стратегії CRM передбачає ретельний перегляд схеми роботи всіх підрозділів підприємства.

Існує ряд причин котрі унеможливають впровадження CRM систем на підприємствах, серед яких можна виділити наступні:

- 1) стратегія CRM слабо застосовна там, де немає конкуренції, або її рівень недостатньо високий;
- 2) стратегія CRM не має сенсу, коли клієнти є випадковим потоком;
- 3) стратегія CRM не потрібна, якщо бізнес не зацікавлений у зростанні;
- 4) стратегія CRM вимагає певного масштабу. Малий об'єм бізнесу не окупить інвестицій в інформатизацію;

5) стратегія CRM у сучасному бізнесі неможлива без застосування інформаційних технологій.

Головна задача CRM систем – підвищення ефективності бізнес процесів, зосереджених у «front-office», тобто зовнішньому середовищі підприємства, спрямованих на залучення й утримання клієнтів – у маркетингу, продажах, сервісі й обслуговуванні, незалежно від каналу, через який відбувається контакт з клієнтом, і тим самим підвищення лояльності (прихильності) споживачів.



Рис. 1.6 – Типи інформації про взаємовідносини з споживачем, яка накопичується CRM-системі

Технологія CRM будується на таких основних принципах:

1) постійний аналіз зібраної інформації з метою прийняття відповідних організаційних рішень (наприклад, виявлення найприбутковіших клієнтів і прийняття рішення про введення для них бонусних програм)

2) синхронізація управління безліччю каналів взаємодії, тобто незалежно від того, через який канал відбувається взаємодія з клієнтом (по e-mail, по телефону, при особистій зустрічі або ін.), у момент взаємодії менеджер продажів повинен мати доступ до вичерпної інформації про клієнта; на великих підприємствах для налагодження контактів з клієнтами та обробки їх звернень



створюють контакт-центри (Contact Center) або центри обробки дзвінків (Call Center);

3) наявність єдиного сховища інформації, в яке оперативно передаються і з якого постійно доступні всі відомості про всі випадки взаємодії з клієнтами, іншими словами – накопичення всієї історії взаємодії з клієнтом. Історія взаємовідносин з клієнтом – це будь-які події, пов'язані з даним клієнтом, інформація про які потрапляє та накопичується у відповідному архіві, причому в структурованому вигляді, щоб надалі цю інформацію можна було легко використовувати і аналізувати. На рис. 1.6 відображено, яка інформація щодо історії взаємовідносин з клієнтами має накопичуватися в CRM-системі.

В залежності від виконуваних функцій, CRM системи поділяють на три основні типи [23].

Операційні CRM – надають оперативний доступ до інформації під час контакту з клієнтом у процесі продажу і обслуговування, а також забезпечують збір цих даних.

CRM взаємодії (колабораційні CRM) – програмні продукти, що забезпечують можливість взаємодії компанії зі своїми покупцями через електронну пошту, чати, інтернет-форуми, Call-центри (центри обробки телефонних дзвінків) і т. ін. Такі взаємодії покупців з компанією дає можливість клієнтам впливати на процеси розробки продукту, виробництва, сервісного обслуговування, виказувати свої пропозиції та зауваження щодо продукції або послуг. Сучасні колабораційні CRM будуються на інтернет-технологіях, тобто мова йде про е-CRM – систему, що з'єднана з системами електронної комерції й іншими додатками, які підтримують роботу з клієнтами через Інтернет. Наприклад, е-CRM дозволяє приймати замовлення на Web-сайті, відстежувати доставки через Інтернет, розсилати маркетингові матеріали по електронній пошті.

Аналітичні CRM – забезпечують об'єднання розрізнених масивів даних і їх сумісний аналіз для вироблення найбільш ефективних стратегій маркетингу,

продажів, обслуговування клієнтів. Вимагає великого об'єму напрацьованих статистичних даних.

Перші CRM-систем виконували функції лише перших двох типів (оперативні та взаємодії), але із розвитком програмного забезпечення вони стали об'єднують можливості всіх трьох зазначених технологій в одній системі.

CRM системи забезпечують виконання функцій в області маркетингу, продажів і сервісного обслуговування. Детальний перелік робіт за кожною із категорій наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Функціональність CRM-систем

Модулі CRM (області використання)	Функції
SFA (Sales Force Automation) – автоматизація діяльності торгових представників	управління контактами; робота з клієнтами; автоматичне формування комерційних пропозицій; генерація клієнтських баз; генерація прайс-листів; аналіз прибутків і збитків від продажів; прогнозування та аналіз циклу продажу, генерація звітності
MA (Marketing Automation) – автоматизація маркетингу	засоби аналізу та формування цільової аудиторії, генерації списків потенційних клієнтів та їх розподілу між торговими агентами; засоби планування і проведення маркетингової кампанії, аналізу її результатів для кожної цільової групи, продукту, регіону тощо; інструменти для проведення телемаркетингу (обдзвону клієнтів); управління потенційними угодами; база даних щодо продуктів компанії, цін, стану ринку, конкурентів; засоби бюджетування і прогнозування результатів маркетингових досліджень і кампаній; засоби прогнозування поведінки певних груп клієнтів
CSA, CSS (Customer Service Automation, Customer Service Support) – автоматизація служби підтримки та обслуговування клієнтів	база даних контактів із клієнтом (містить дані про клієнтів, дані про всі контакти з клієнтом щодо проблем, покупок, послуг, участі клієнта в маркетингових акціях і т. ін.); моніторинг проходження замовлень (об'єднує функції контролю процесів оброблення запитів і замовлень, формує звітність про результати обслуговування); засоби контролю виїзних сервісних служб (збирання даних щодо якості обслуговування, задоволеності клієнтів, вартості сервісу, швидкості обслуговування тощо); база знань про типові проблеми клієнтів і способи їх розв'язання (з метою зниження собівартості сервісу); сервісні угоди (автоматичне відслідковування закінчення термінів контрактів на



	обслуговування, надання інформації про умови угод); засоби керування запитами клієнтів (наприклад, через механізм присвоєння пріоритетів)
--	---

На практиці зазначені в таблиці 1.1 модулі виглядають як набір додатків, що працюють з єдиною базою даних та інтегровані у корпоративне інформаційне середовище компанії. Інтегрована система CRM забезпечує координацію дій різних відділів, забезпечуючи їх загальною платформою для взаємодії з клієнтами. З цього погляду призначення CRM – виправити ситуацію, коли відділи маркетингу, продажів і сервісу діють незалежно один від одного, причому їхнє бачення замовника часто не збігається, а дії неузгоджені.

Найбільший попит на CRM-рішення спостерігається в таких галузях: фінанси, страхування, телекомунікації, торгівля, дистрибуція, індустрія високих технологій та інші галузі. Таким чином, це компанії, які займаються реалізацією продукції або послуг: компанії роздрібної торгівлі, сервісного обслуговування побутової техніки чи автомобілів, банки, страхові компанії, рекламні агентства, телекомунікаційні компанії, фармацевтичні компанії, компанії-виробники та постачальники комп'ютерів, програмного забезпечення, систем автоматизації, компанії, що надають послуги зв'язку, туризму, перевезень та ін.

Слід зазначити, що компанії, які першими в галузі впроваджують CRM-системи, отримують значну перевагу в конкурентній боротьбі на термін від декількох місяців до року.

Серед CRM-систем, що пропонуються сьогодні постачальниками в Україні, зазначимо наступні: Microsoft CRM, 1C: Управління торгівлею 8.0, Siebel, Oracle CRM, E-Business Suite, Terrasoft CRM, WinPeak CRM, Парус-Менеджмент і Маркетинг, Облік CRM, Sales Expert.

### 1.3. Сучасні тенденції розвитку CRM-систем роботи із споживачами підприємства

Управління відносинами з клієнтами (CRM) – поняття, що охоплює концепції, які використовуються компаніями для управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними.

Сучасна CRM-концепція направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів та зарекомендувала себе в бізнессередовищі як дієвий інструмент у світі жорстокої конкуренції. Можна стверджувати, що жодна із сучасних великих компаній не зможе адекватно вибудувати стратегію свого розвитку без подібного помічника. Принцип автоматизму системи дає можливість зберегти величезну кількість часу на збір та обробку інформації.

До основних цілей сучасних CRM-системи відносять: визначення найбільш «прибуткових» клієнтів, навчитися ефективно працювати з ними, запобігти їх переходу до конкурента і збільшити дохід компанії; підвищення ефективності бізнес-процесів, скоординованих у front-office, націлених на залучення та утримання клієнтів.

Як результат, для досягнення поставлених цілей CRM-система повинна виконувати такі завдання: сучасний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми; забезпечення своєчасного доступу до інформації у процесі продаж та обслуговування в ході контакту з клієнтом; охоплюється маркетинг, продажі і сервіс; забезпечення ролі конкретного клієнта у діяльності підприємства і можливість впливати на розробку продукту, його створення і сервісне обслуговування; отримання новітніх знань, рішень, рекомендацій

Булава Н. поділяє інформаційні системи CRM за критерієм логіки побудови на п'ять груп: CIF (Customer Information File) - система збору інформації про клієнтів із різноманітних джерел та надання її іншим користувачам; SFA (Sales Force Automation) – системи автоматизації процесів

продажу та маркетингу; Service Desk - системи підтримки сервісного обслуговування; Contact-centre – система опрацювання контактів з реальними та потенційними клієнтами шляхом різноманітних каналів взаємодії (усне спілкування телефоном, інтерактивні голосові меню, веб-сайт, електронна пошта, факс тощо) та аналітичні CRM [6]. Остання група систем призначена для накопичення, збереження агрегування та інтелектуального опрацювання хронологічних даних, зібраних в процесі транзакцій з клієнтами.

Загальна структура CRM-системи наведена на рис. 1.7.

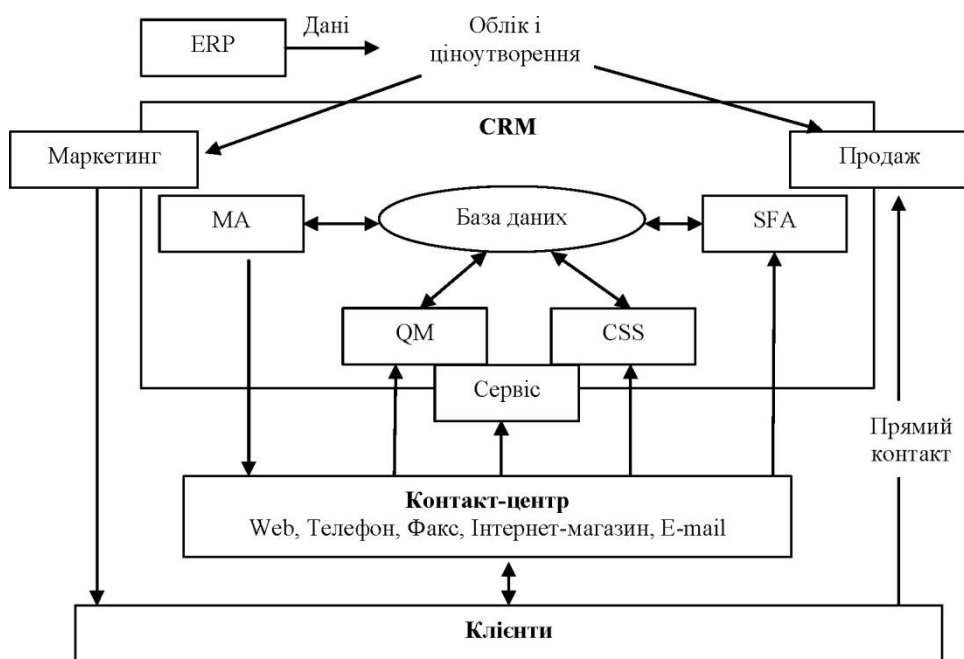


Рис.1.7 – Загальна інтегрована структура CRM-системи [38]

Організація сучасних CRM-систем акцентує увагу на чотирьох її складових, які частково дозволяють поліпшити відносини з покупцями.

1. Автоматизація маркетингу (Marketing Automation, MA) – система, що автоматизує маркетингові операції, спрощує інформаційні процеси, дозволяє ефективніше планувати маркетинг і аналізувати результати. Функціональність MA включає в себе:

- засоби аналізу і формування цільової аудиторії, генерацію списків потенційних клієнтів та їх розподіл між продавцями (агентами, менеджерами);

- засоби планування і проведення маркетингової кампанії, аналіз проведення її результатів для кожної цільової групи, виду товару, регіону;
- інструменти для проведення телемаркетингу;
- виявлення та аналіз вимог покупців;
- управління потенційними угодами;
- базу даних з продуктів підприємства, стану ринку, конкурентів.

2. Автоматизація продажів (Sales Force Automation, SFA) – система автоматизації роботи торгових агентів, що дозволяє прогнозувати та аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість і збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції. Функціональність SFA включає:

- управління контактами – підтримка інформації за контрагентами;
- управління діяльністю – модуль, що допомагає скоординувати роботу всіх структурних підрозділів у часі – календар, перелік завдань;
- управління зв'язками – різноманітні модулі сполучення з факсом, телефоном, електронною поштою та іншими засобами комунікації;
- прогнозування – надає інформацію про перспективні плани продажів, а також дані маркетингових досліджень підприємства, аналіз циклу продажу, генерація звітності;
- управління можливостями – управління факторами, що допоможуть залучити потенційних клієнтів;
- управління замовленнями і продажами;
- аналіз роботи продавців: генерація клієнтських баз, тарифів, комерційних пропозицій;
- аналіз прибутків і збитків по кожному клієнту.

3. Автоматизація обслуговування клієнтів (Customer Service & Support, CSS) – система автоматизації служби підтримки та обслуговування клієнтів, яка включає базу даних контрактів з клієнтом; моніторинг проходження замовлень; засоби контролю обслуговування клієнтів; базу знань типових проблем, пов'язаних з використанням товарів (послуг), засобів їх рішень.

Функціональність CSS включає:

- базу даних контактів з клієнтом, можливість групової роботи з клієнтом;
- управління взаємовідносинами з потенційними клієнтами, діловими партнерами;
- інтерактивна підтримка клієнтів, надання сервісних служб;
- моніторинг надходження заявок – контроль процесів обробки запитів і заявок, реакції на них, звітність про результати обслуговування;
- знижки і бонусні системи, дистанційне надання послуг;
- обслуговування клієнтів і ділових партнерів у режимі реального часу;
- базу знань типових проблем і засобів їх вирішення;
- автоматичне відслідковування припинених термінів договорів.

4. Управління якістю (Quality Management, QM) – система підтримки якості товарів і послуг.

Завдання таких систем – виступати засобами постійного поліпшення якості роботи компанії. На системи покладаються такі функції, як класифікація, аналіз і зберігання інформації про всі виявлені недоліки і дефекти, збір і класифікація пропозицій замовників щодо розширення функціональності, засоби аналізу якості товарів і послуг.

Інструменти CRM передбачають обов'язкову наявність бази даних клієнтів, у якій накопичується вся інформація про клієнтів незалежно від її джерела. Це дозволяє використовувати максимум доступної інформації для оптимізації взаємостосунків з клієнтами, наприклад, пропонувати актуальні продукти конкретним клієнтам чи визначати рекомендаційні розміри знижок для різноманітних сегментів ринку.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій сприяє впровадженню елементів комунікаційних технологій в CRM-системи. Завдяки розвитку Інтернет, з'явилася можливість налагодити безперервний цілодобовий зв'язок із клієнтами, географічно віддаленими підрозділами, споживачі можуть задати запитання електронною поштою, а спеціальні сервіси дають можливість

клієнтам самими вирішити більшість проблем в процесі використання продукції.

Розвитку електронних CRM-систем сприяло поширення та інтенсивне використання Інтернет-технологій. Термін e-CRM відноситься до пакетів програм, які передбачають використання у сфері взаємодії з клієнтами засобів електронної торгівлі чи електронних каналів збирання та передавання даних. Завдяки використанню Інтернет-технологій з'явилося багато нових додаткових каналів взаємодії з клієнтом, таких як електронна пошта, відвідування вебсайтів, новин, чати і веб-трансляції. Електронні CRM-системи містять рішення, що дозволяють користувачам (клієнтам) самостійно вирішувати більш проблем, задавати запитання електронною поштою, використовувати усі можливості Інтернет для спілкування та організації продажів. Більше того власники Інтернет-магазинів мають можливість підтримувати більш тісні контакти з клієнтами, опрацьовувати інформацію про них та динамічно формувати свої пропозиції, надсилаючи пробні зразки продукції людям, які зацікавлені в даній продукції та беруть участь у веб-семінарах і презентаціях тощо.

Все більше компаній починають усвідомлювати потенціал привернення та утримання клієнтів в режимі он-лайн. E-CRM додатки дозволяють організаціям також отримувати дистанційний доступ до баз даних, керувати віддаленими офісами, інтегрувати віддалені бази даних в одну тощо. Стандартна оффлайн CRM система – це набір додатків, функцій та інструментів, пов'язаних єдиною бізнес-логікою і інтегрованих в єдину корпоративну інформаційну сферу компанії (рис. 1.8).

E-CRM-система додає до типових функцій такого класу систем можливості індивідуальної взаємодії з клієнтами у віртуальному просторі. Тобто вона приносить переваги та динаміку електронного бізнесу в процеси комунікацій з реальними та потенційними споживачами.

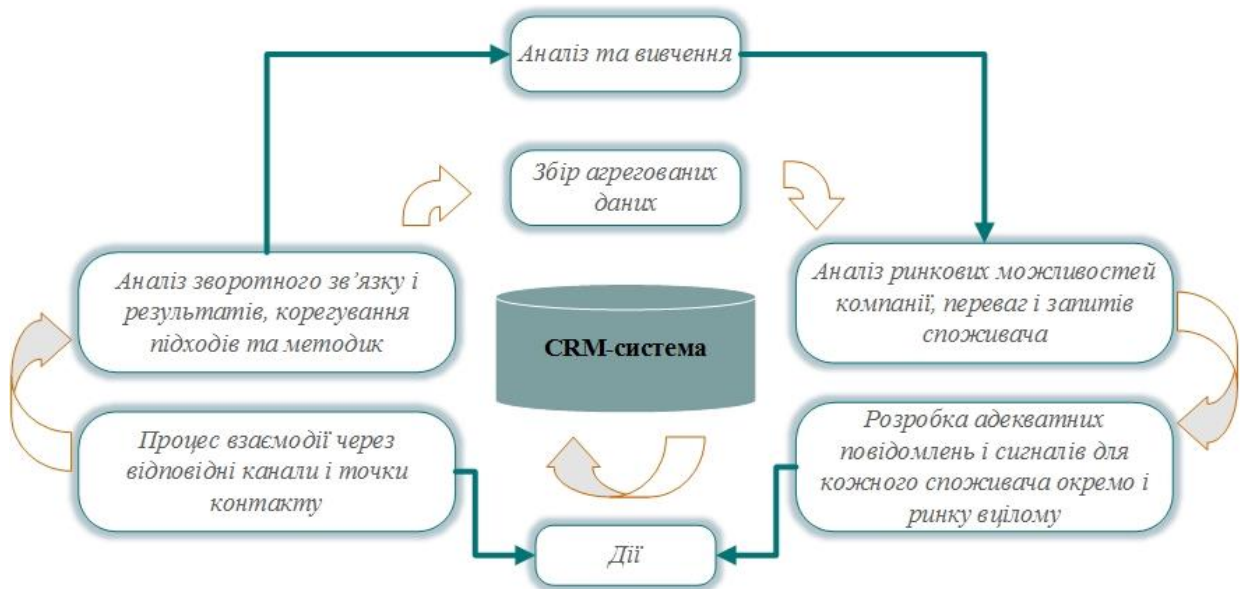


Рис. 1.8 – Цикл інформаційних процесів в CRM [34]

У відносинах з клієнтами компаніям треба сфокусуватися на їх потребах. Процес відносин між клієнтом та компанією не повинен закінчуватись на продажі, клієнту необхідно отримати відповідне гарантійне та сервісне обслуговування. Усі дії компанії повинні бути направлені на формування лояльності клієнта, яка б призвела до великої вірогідності повторного звернення клієнта до компанії з метою задоволення своїх потреб.

CRM-система для правильного та ефективного функціонування має базуватися на ряді принципів (рис. 1.9).

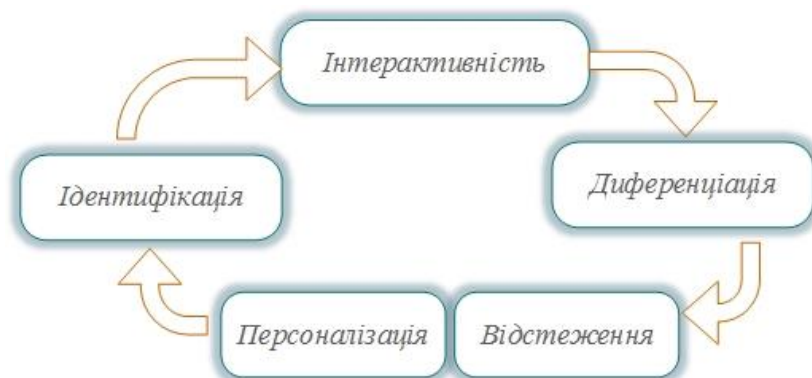


Рис. 1.9. Основні принципи CRM-систем [34]

1. Ідентифікація. Визначення того, хто є споживачами компанії дасть змогу зрозуміти купівельну модель кожного окремого клієнта.

2. Інтерактивність. Пропозиція споживачам допомоги в автоматичному режимі, заздалегідь підготованих блоків товарів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретного клієнта.

3. Диференціація. Необхідно знайти до кожного споживача індивідуальний підхід, звертаючись до систем цінностей і потреб кожного споживача.

4. Відстеження. Щоб краще розуміти своїх споживачів, необхідна фіксація всіх операцій кожного клієнта.

5. Персоналізація. Створення модулів товарів, інформаційних блоків та компонентів послуг, з яких можна створювати товари та послуги, адаптовані до потреб окремих споживачів.

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зауважити, що на сьогодні кількість підприємств, що використовують у своїй діяльності CRM-системи, зростає. Це зумовлено тим, що автоматизовані системи з управління відносинами з клієнтами пропонують низку серйозних переваг, які й обумовлюють актуальність їх використання.



## Висновки до розділу 1

Згідно до результатів теоретичних досліджень визначено, що суть поняття «обслуговування споживача», як певний перелік видів діяльності в процесі виконання замовлень клієнтів, які чинять прямий вплив на визначення рівня споживчої користі товару та досягнення стратегічної мети підприємства.

Аналізуючи особливості процесу обслуговування споживачів здійснено його класифікацію за наступними ознаками: часовою ознакою, змістом робіт, за відношенням до споживача та сферою використання.

Згідно до цієї інформації можна зробити висновок, що обслуговування споживачів являє собою усталену систему для розробки, навчання і цільового впровадження, тобто надання послуг споживачам, на розробку якої впливають багато факторів, які необхідно враховувати ще на етапі плануванні стратегії компанії, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів у відповідності з місією і цілями діяльності. У роботі наведено перелік особливостей формування системи обслуговування споживачів, врахування яких забезпечить більш повне задоволення невпинно зростаючих потреб клієнтів та високі стандарти надання послуг вищої якості послуг.

Для оптимізації роботи із споживачами підприємства впроваджують у свою діяльність CRM-системи, які призначені для створення єдиного реєстру клієнтів, підвищення якості обслуговування клієнтів, обліку продажів та автоматизації маркетингової діяльності.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»

ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» – одне з найбільших транспортних підприємств України, яке здійснює пасажирські перевезення європейського рівня. Компанія успішно працює на ринку з 2005 року. Підприємство діє згідно з положеннями Статуту, а також діючого законодавства України.

Юридична адреса організації: 36000, Полтавська обл., місто Полтава, Шевченківський район, вулиця Кожевна, будинок 4А.

Основний вид діяльності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» згідно КВЕД:

49.39 Інші види наземних пасажирських перевезень, не віднесені до інших категорій;

інші види діяльності:

49.32 Діяльність таксі;

49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом;

52.21 Послуги в області сухопутного транспорту;

52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях;

68.20 Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю.

Головна мета компанії ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» – організувати високоякісні пасажирські перевезення, де ключовими принципами є комфорт, безпека та надійність для наших пасажирів.

Основний напрямок нашої діяльності є – обслуговування перевезень пасажирів маршрутами Київ-Полтава, Полтава-Харків, та Харків-Київ. Також компанія ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» співпрацює з міжнародним аеропортом «Бориспіль», що є великою перевагою для пасажирів, які мандрують літаком.

Предметом діяльності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» є:

- забезпечення здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень пасажирів, автомобільне транспортування вантажів;
- науково-дослідницька діяльність з розвитку автомобільного транспорту, розроблення прототипів моделей;
- надання консультативних та освітніх послуг щодо організації професійної діяльності в сфері автотранспорту;
- управлінські послуги, менеджмент проектів;
- інвестування проектів;
- інші напрямки роботи, які дозволені дійсним законодавством України.

Компанія «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» має свій власний інформаційний контактний центр, оператори якого працюють цілодобово. Автобусний парк компанії налічує 17 автобусів марки Mercedes-Benz, Setra, MAN, Iveco, які призначені для комфортних та безпечних поїздок. Усі міжобласні маршрути обслуговуються автобусами, які відповідають категорії МЗ, класу ІІІ, рекомендованому для даних перевезень Наказом №285 Міністерства транспорту та зв'язку України від 12.04.2007 р [36].

На маршрутах Київ-Харків та Харків-Київ працюють бортпровідники, які під час рейсу допомагають подорожуючим зайняти заздалегідь заброньоване місце, стежать за порядком в салоні та допомагають пасажиром розібратися з обладнанням автобуса, забезпечуючи їх всім необхідним для комфортної поїздки.

Фінансова забезпеченість підприємства відображена в балансі підприємства. На ім'я організації в банківських установах відкрито розрахунковий, валютний та інші види рахунків. Підприємство має власну печатку, на якій зображено назву та логотип установи.

Прибуток ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» формується за рахунок надходжень від господарської діяльності (рис. 2.1), з яких вираховуються затрати на матеріальні витрати та оплату праці. До того є підприємство є платником податків, які відповідно до Закону України вираховуються з балансового прибутку підприємства.



Рис. 2.1 – Джерела надходження майна ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»

Організаційна структура ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» відноситься до лінійного типу, оскільки має прямі зв'язки між відділами, а отже скупчення всього комплексу управлінських функцій на одному рівні керування ними (рис. 2.2).

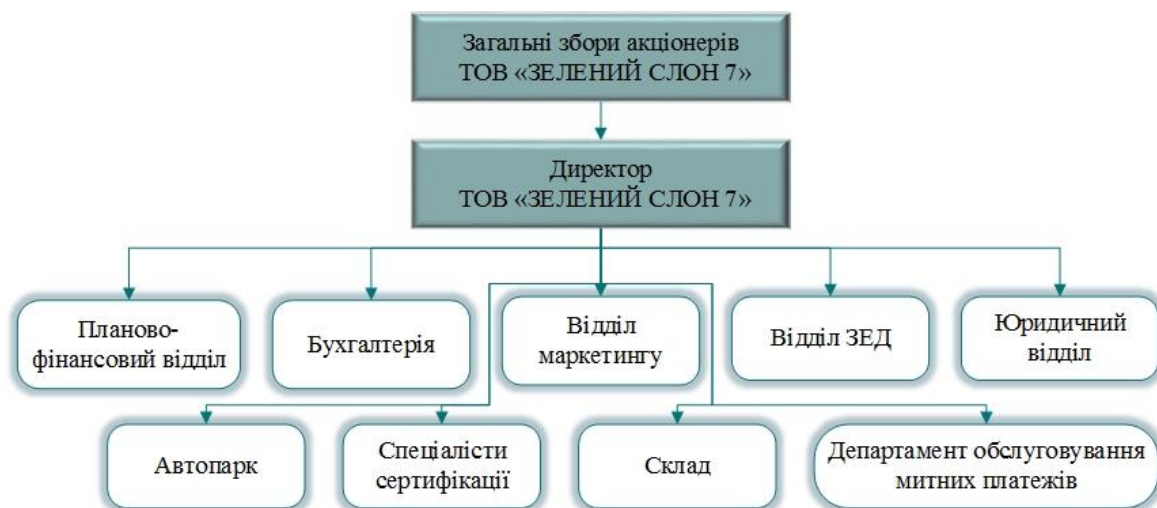


Рис. 2.2 – Організаційна діаграма ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»

Згідно до рисунку 2.2 найвищим керуючим органом ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» є Загальні збори акціонерів, посередницькі функції між яким та структурними одиницями організації здійснюються за участі директора підприємства.

Впровадження лінійної структури організації управління ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» забезпечує ряд переваг:

- налагодження чітких зв'язків між підрозділами;
- уникнення непорозумінь у трактуванні розпоряджень;
- узгодженість дій працівників;
- короткі строки у визначені плану дій;
- відчуття колективної відповідальності за кінцевий результат підрозділу.

Діяльність ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», як і будь-яке підприємство, знаходиться під впливом зовнішнього середовища, яке може мати як позитивний характер, так і чинити загрози. Саме від ефективності управління керівництвом підприємством залежить адаптація організації до наявних умов. Дане твердження вказує на актуальність дослідження факторів дії із зовнішнього середовища на ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» з метою вчасного виявлення несприятливих впливів та оптимізації їх наслідків.

Найбільш дієвим інструментом аналізу зовнішнього середовища є проведення PEST-аналізу.

PEST-аналіз – це стратегічний інструмент для аналізу зовнішнього середовища підприємства, який дає керівництву тільки ту інформацію, яка важлива для прийняття рішень.

Для здійснення PEST-аналізу необхідно мати перелік ключових зовнішніх чинників, які істотно впливають на бізнес організації. Фактори впливу на діяльність автотранспортного підприємства можна розділити на наступні категорії: економічні, політико-правові, соціально-культурні, науково-технічні. PEST – аналіз ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» наведений на рис. 2.3, на якому кожній з аналізованих категорії відведено відповідний блок. Ефекти впливу можуть мати три рівні дії: позитивний вплив (позначений зеленим кольором), нейтральний вплив (позначений жовтим кольором) та несприятливий вплив (позначений червоним кольором).



Рис. 2.3 – Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»

Проведений PEST-аналіз вказує на низку факторів, які чинять загрозу стабільній діяльності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», основними серед яких є впливи економічного (знецінення державної валюти за рахунок зростання курсу долара) та політичного (дестабілізуючі умови ведення господарської діяльності) характеру.

Серед позитивних умов функціонування ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» на ринку автотранспортних перевезень можна відмітити збільшення заробітної плати та динамічний технологічний прогрес галузі.

## 2.2. Аналіз економічних показників ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»

Наступним кроком проведення дослідження є аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», для проведення якого використано основні фінансово-економічні показники підприємства, такі як прибуток, вартість основних фондів, власний капітал, фінансові інвестиції та інші.

Результати аналізу динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Показники, тис. грн.	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017- 2016	2018- 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	110557,6	137744,8	148294,3	27187,18	10549,45	24,59	7,66
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100508,1	118098,3	131542,4	17590,16	13444,11	17,50	11,4
Валовий прибуток (збиток)	10049,5	19646,5	16751,9	9597,02	-2894,7	95,5	-14,7
Інші операційні доходи	6787,2	9191	11552,38	2403,8	2361,38	35,42	25,7
Адміністративні витрати	6215,5	7854,8	8993,0	1639,2	1138,3	26,4	14,5
Витрати на збут	395,9	409,1	393,9	13,1	-15,6	3,3	-3,7
Інші операційні витрати	8295,13	11231,2	10761,55	2936,07	-469,65	35,40	-4,18
Фінансові результати від операційної діяльності:	1930,1	9342,5	8155,8	7412,4	-1186,8	384,0	-12,7
Інші фінансові доходи	4,04	4,04	1,01	0	-3,03	0,00	-75,00
Інші доходи	4661,15	142,41	784,77	-4518,74	642,36	-96,94	451,06
Фінансові витрати	5021,7	9225,3	8027,5	4203,6	-1197,9	83,7	-13,0
Інші витрати	1069,6	70,7	466,6	-998,9	395,9	-93,4	560,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	504,0	192,9	447,4	-311,1	254,5	-61,7	131,9
Податок на прибуток від звичайної діяльності	280,8	34,3	268,7	-246,4	234,3	-87,8	682,4

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток (збиток)	223,2	158,6	178,8	-64,6	20,2	-29,0	12,7

Згідно даних таблиці 2.1 сукупний чистий дохід ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016 рік становив 110557,6 тис. грн. У 2017 році прослідковується зростання цього показника на 24,59 %, у 2017 році приріст становив 7,66 % у порівнянні з попереднім періодом. Так, на кінець аналізованого періоду показник чистого доходу ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» сягнув 148294,3 тис. грн (рис. 2.4).

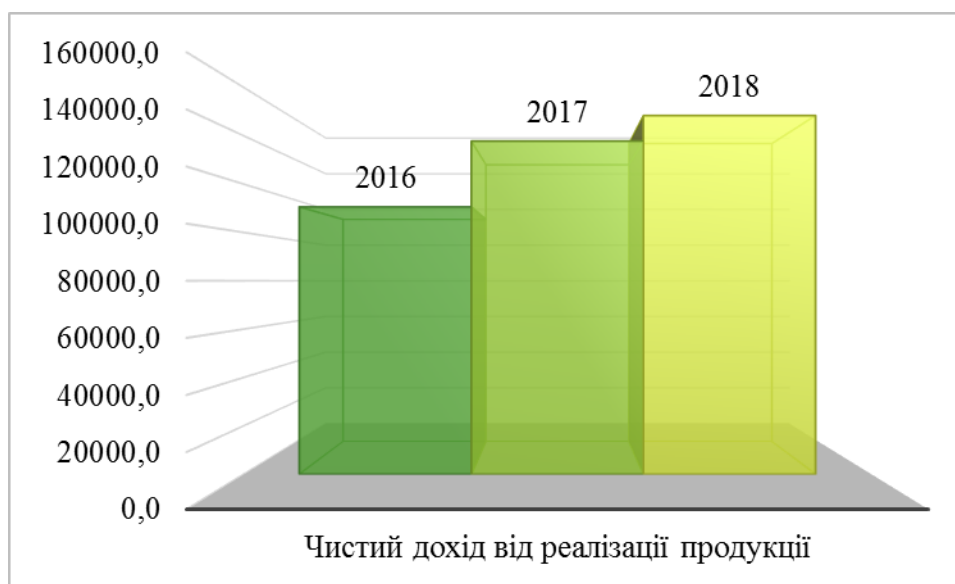


Рис. 2.4 – Динаміка зміни чистого доходу ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

У 2017 році прослідковується позитивна тенденція, коли показник виручки значно вище показника собівартості реалізації продукції, що вказує на ефективне використання доступних резервів скорочення витрат, оскільки керівництво підприємства веде ефективну політику управління витратними. Дещо гіршим є результат показника 2018 року. У цей період собівартість



продукції збільшується більш стрімким темпом ніж чистий дохід, і має приріст на 11,4 % у порівнянні з 2017 роком.

Аналізуючи показник валового прибутку виявлено, що дана фінансова категорія у 2016 році становила 10049,5 тис. грн., а у 2017 зросла на 9597,02 тис. грн., тобто на 95,5 %, що підтверджує ефективне управління собівартістю продукції у цей період. Протилежна ситуація прослідковується у 2018 році, так показник валового прибутку знизився на 14,73 % і вказує на збиток у 2894,7 тис. грн. Така динаміка вказує на перевищення рівня собівартості над чистим доходом від реалізації послуг організації (рис. 2.5).

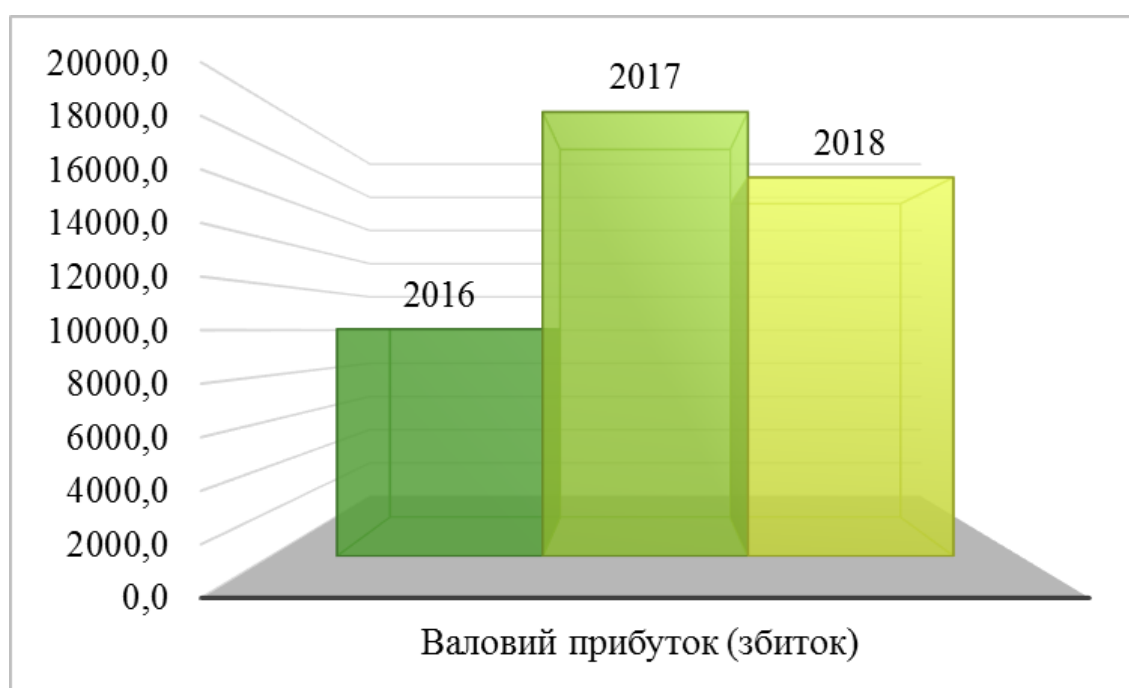


Рис. 2.5 – Динаміка зміни валового прибутку ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Провідну роль у просуванні своїх послуг на ринку відіграє показник витрат на збут, який на пряму впливає на збільшення об'ємів продажу. На початок аналізованого періоду, тобто у 2016 році, даний показник становив 395,9 тис. грн, а у 2017 році зріс іще на 3,3 % та сягнув 409,1 тис. грн. У наступному періоді спостерігаєте відмінна ситуація, даний показник знизився на 3,7 %, що еквівалентно 15,6 тис. грн., та становив 393,9 тис. грн (рис. 2.6).

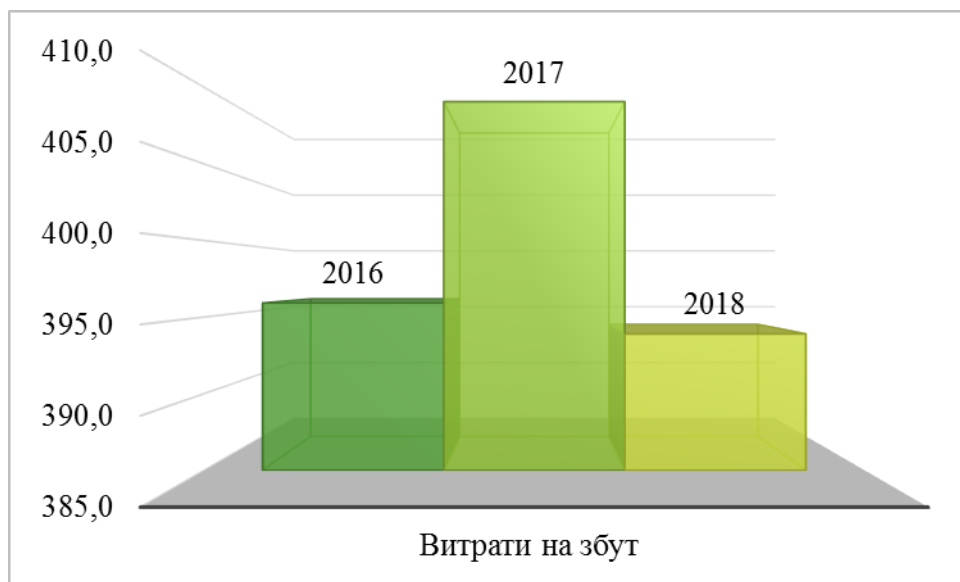


Рис. 2.6 – Динаміка зміни витрат на збут ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

У 2016 році адміністративні витрати ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» становили 6215,5 тис. грн. і протягом всіх наступних років прослідковується зростання цієї статті балансу. У 2017 році показник зріс на 26,4 %, тобто 1639,2 тис. грн., а у 2018 році – на 14,5 %, що відповідає 1139,3 тис. грн. Наприкінці досліджуваного періоду адміністративні витрати підприємства склали 8993,0 тис. грн. (рис. 2.7).

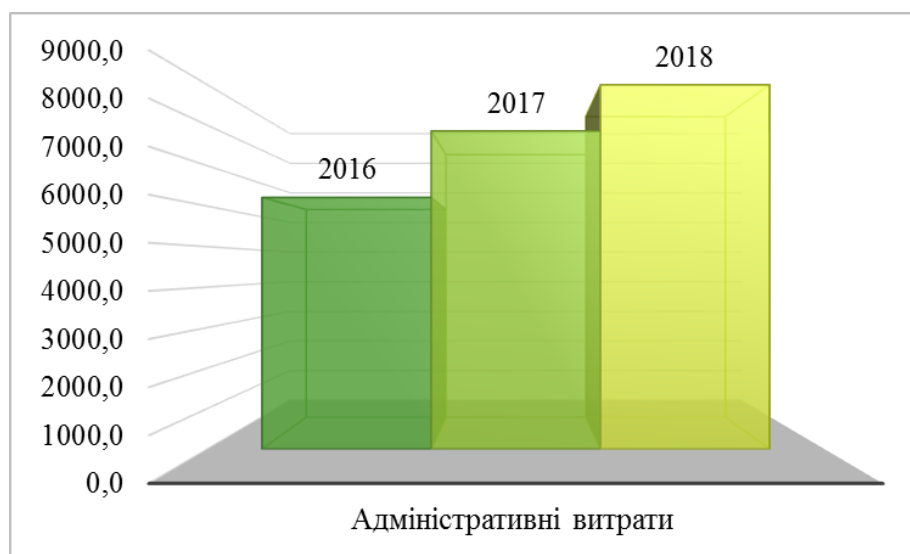


Рис. 2.7 – Динаміка зміни адміністративних витрат ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Досліджуючи фінансові результати від операційної діяльності варто вимітити, що у 2016 році цей показник становив 1930,1 тис. грн., у 2017 році зріс на 384,0 % і сягнув 9342,5 тис. грн. Така динаміка вказує на високу ефективність введення основної діяльності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», що забезпечує збільшення прибутку підприємства. У 2018 році прослідковується спад даної статті балансу підприємства на 1186,8 тис. грн (12,7 %), що вказує на низьку результативність введення операційної діяльності. Так, у 2018 році показник фінансових результатів від операційної діяльності дорівнював 8155,8 тис. грн.

Щодо фінансових витрат ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», у 2016 році вони становили 5021,7 тис. грн., а у 2017 році зросли на 83,7 %, тобто 4203,6 тис. грн. У 2018 році спостерігається зниження показника на 1197,9 тис. грн., що еквівалентно 13 %, в результаті чого фінансові витрати на кінець досліджуваного періоду склали 8027,5 тис. грн.

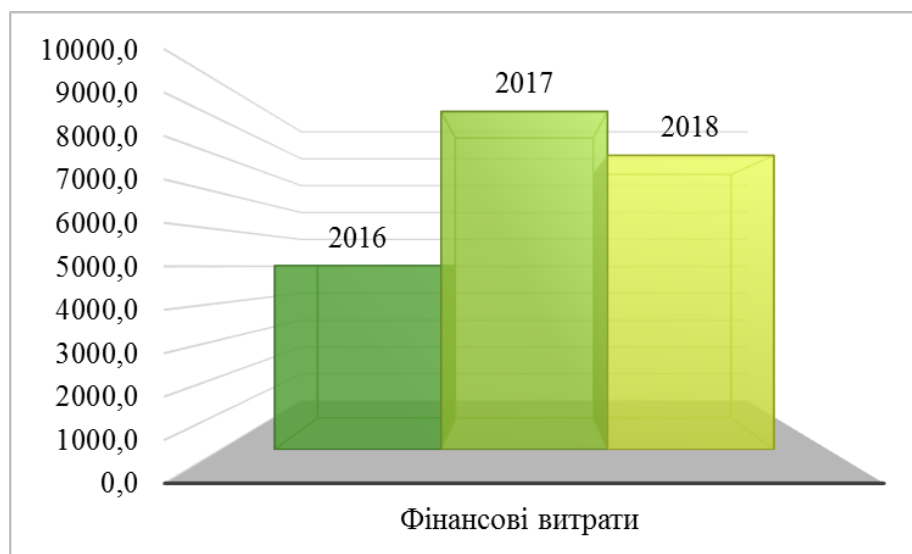


Рис. 2.8 – Динаміка зміни фінансових витрат ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Аналізуючи статтю фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування, у період з 2016 по 2017 роки в відмічається стрімке зниження цього показника на 311,1 тис. грн., що дорівнює 61,7 %. Така динаміка вказує

на необхідність пошуку нових шляхів до зниження витрат і підвищення доходів підприємства. Враховуючи це, керівництву ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» у наступному 2018 фінансовому році вдалося покращити ефективність діяльності підприємства та збільшити фінансові результати на 131,9 %, тобто на 254,5 тис. грн. На кінець досліджуваного періоду сума прибутку до оподаткування складала 447,4 тис. грн. (рис. 2.9).

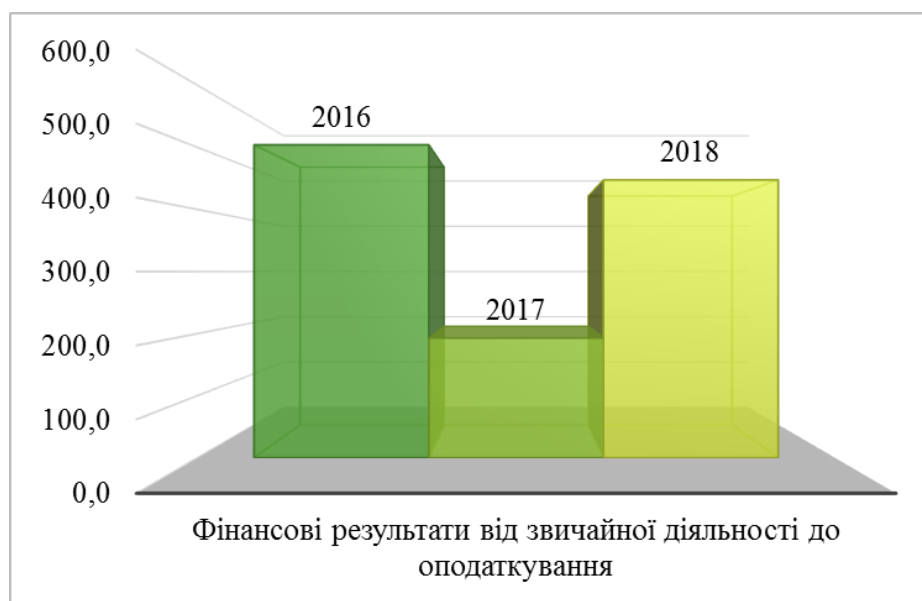


Рис. 2.9 – Динаміка зміни фінансових результатів до оподаткування ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Розглянуті показники балансу ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» забезпечили на кінець аналізованого періоду позитивний результат формування чистого прибутку підприємства. Незважаючи на негативну динаміку у 2017 році, коли прибуток знизився на 29,0 %, у 2018 році ситуація виправилася і приріст показника сягнув 12,7 %. Чистий прибуток ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» на кінець досліджуваного періоду дорівнює 178,8 тис. грн. Така тенденція вказує на те, що підприємство спроможне вести ефективну діяльність.

Вважаємо за доцільне провести більш поглиблений аналіз динаміки складових доходу ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2017 роки.

Як вже зазначалося раніше, чистий дохід ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» у 2017 році зріс на 27187,2 тис. грн. (24,6 %) у порівнянні з 2016. А в 2018

показник зріс ще на 10549,5 тис. грн. (7,7 %) і склав 148294,3 тис. грн. Така ситуація вказує на збільшення обсягу наданих послуг та є сприятливою для фінансового становища підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки складових доходу ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2017 роки

Показник, тис. грн.	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2017- 2016	2018- 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід	110557,6	137744,8	148294,3	27187,2	10549,5	24,6%	7,7%
Інші операційні доходи	6787,2	9191,0	11552,4	2403,8	2361,4	35,4%	25,7%
Інші доходи	4661,2	142,4	784,8	-4518,7	642,4	-96,9%	451,1%
Інші фінансові доходи	4,0	4,0	1,0	0,0	-3,0	0,0%	-75,0%
Всього доходи	122010,0	147082,3	160632,4	25072,2	13550,2	20,5%	9,2%

Сформована фінансова політика ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» забезпечила підприємству у 2016 році дохід у 4 тис. грн., у 2017 році показник залишився на сталому рівні, а от у 2018 знизився на 75 %, в результаті чого сума процентних доходів склала 1 тис. грн.

Загальний дохід ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» наприкінці 2016 року склав 122010,0 тис. грн., а у 2017 році зріс на 25072,2 тис. грн. і становив 147082,3 тис. грн. За наступний рік сукупний дохід збільшився на 9,2 % в результаті чого сягнув 160632,4 тис. грн.

Подальший аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» стосується дослідження показників ліквідності підприємства (табл. 2.3)



Рис. 2.10 – Динаміка зміни сукупного доходу ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт ліквідності покриття	1,95	2,54	1,99	0,59	-0,55	30,1%	-21,5%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,80	2,20	1,76	0,40	-0,44	22,5%	-20,2%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,28	0,09	0,14	-0,19	100,0%	-67,9%

Показник ліквідності покриття ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» знаходиться в межах норми, що вказує на здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання в період одного року. На кінець 2017 року на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадало 2,54 грн. оборотних коштів. У 2018 році показник дещо знизився, але все одно відповідав допустимому значенню, і становив 1,99.

Аналізуючи показник швидкої ліквідності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» виявлено, що впродовж всього досліджуваного періоду він знаходиться в

межах нормативного значення. Хоча прослідковуються певні коливання, коли на початку 2016 року коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнював 1,80, тобто підприємство могло миттєво погасити 180 % поточних зобов'язань, то у 2017 році показник зріс на 22,5 % і склав 2,20. У 2018 мав допустимий спад на 20,2 % і в результаті дорівнював 1,76.

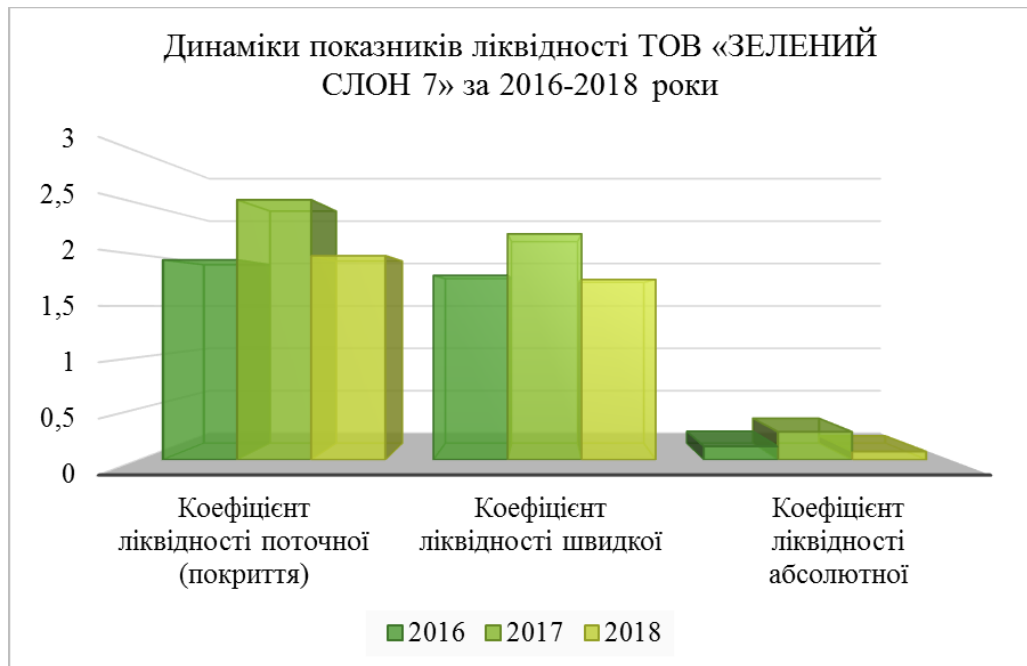


Рис. 2.11 – Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Абсолютна ліквідність ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» у 2016 році склала 0,14. У 2017 році значення показника зросло на 100,0 % і становило 0,28, а у 2018 році відбувається зниження досліджуваної категорії на 67,9 %, в результаті чого абсолютна ліквідність становить 0,09.

Важливим етапом дослідження внутрішнього середовища ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» є аналіз статей рентабельності підприємства за досліджуваний період.

Відповідно до даних таблиці 2.4 у 2016 році показник рентабельності активів підприємства становив 0,94 %, що означає чистий прибуток з кожної витраченої гривні досяг 94 копійок. У 2017 році рентабельність активів

знизилась на 61,2 %, і прибуток з кожної гривні склав 36 копійок. У останньому звітному році досліджуваний показник зростає на 24,2 % і становить 0,45 %.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» за 2016-2018 роки

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення, %	
				2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,94	0,36	0,45	-0,57	0,09	-61,2%	24,2%
Рентабельність власного капіталу	1,93	0,68	0,77	-1,24	0,09	-64,6%	12,9%
Рентабельність виробничих фондів	1,45	0,58	0,86	-0,87	0,28	-59,8%	47,2%
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	3,42	9,09	5,47	5,67	-3,62	165,6%	-39,8%
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	1,93	7,46	6,05	5,53	-1,41	287,4%	-18,9%
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,22	0,13	0,13	-0,09	0,00	-40,0%	0,0%
Коефіцієнт реінвестування	116,86	0,40	0,48	-116,47	0,09	-99,7%	22,2%
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	1,02	0,00	0,00	-1,02	0,00	-100,0%	0,0%



Показник рентабельності власного капіталу у 2016 році склав 1,93 %, така ситуація для ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» виявилася досить несприятливою, оскільки у цей період підприємство одержало всього 1,93 копійок чистого прибутку із кожної витраченої гривні власного капіталу, що свідчить про низьку ефективність роботи організації. У наступні роки даний показник продовжує триматися на низькому рівні. Так, у 2017 році він становить 0,68 %, а у 2018 – 0,77 %

Показник рентабельності виробничих фондів ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» у 2016 році вказує, що за кожну витрачену гривню виробничих фондів підприємство отримало 1,45 грн. чистого прибутку. У 2017 році чистий прибуток з даної категорії витрат дорівнює 0,58 грн. А в 2018 році показник рентабельності виробничих фондів зріс на 47,2 %, в результаті чого чистий прибуток з кожної гривні склав 0,86 грн.

Показник рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації показує скільки чистого прибутку від продажів припадає на одиницю виручки. Тобто вираховується сума доходу з вирахуванням собівартості, комерційних та управлінських витрат, необхідних для покриття таких затрат, як операційні витрати, відсотки за кредит, податки на прибуток та інші. У 2016 році рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації становила 3,42 %, тобто ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» отримало резерв особистих коштів на додаткові витрати. На кінець 2017 року даний показник зріс на 165,6 %, та склав 9,09 %. Протилежна динаміка прослідковується у 2018 році, наприкінці якого рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації склала 5,47 %.

Щодо рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком, то даний показник вказує на те, що у 2016 році чистий прибуток з кожної гривні виручки склав 0,22 грн. У 2017 цей показник становив 0,13 %, що вказує на його спад. Аналогічний рівень рентабельності прослідковується і в 2018 році. Для покращення ситуації та збільшення доходу керівництву підприємства

необхідно переглянути політику управління та налагодити систему розподілу доступних ресурсів.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання вказує на темп зростання власного капіталу за рахунок зміни показника чистого прибутку. У 2016 році даний коефіцієнт ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» становив 1,02 %, що й відображає рівень збільшення власного капіталу з суми отриманого чистого прибутку. У наступні роки прослідковується тенденція нульового нарощення власного капіталу від отриманого чистого прибутку.

Підводячи підсумки проведено аналізу зазначимо, що незважаючи на спад деяких фінансових показників ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», підприємство знаходиться в задовільному економічному стані, маючи на кінець 2018 року чистий прибуток у розмірі 178,8 тис. грн., що на 20,2 тис. грн. більше ніж у попередньому році. Головною причиною нарощення прибутку варто відміти зниження витрат за наступними статтями балансу: витрати на збут, інші витрати, фінансові витрати, операційні витрати. Дестабілізуючим фактором виявилось збільшення собівартості надання послуг ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», спричинене не лише недоречностями в управлінні підприємством, а й загальною економічною ситуацією в країні. Тому наступним кроком дослідження буде пошук нових шляхів для якісного обслуговування клієнтів з метою підвищення фінансової стійкості ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7».

### 2.3. Шляхи вдосконалення системи обслуговування споживачів

Сучасний стан розвитку економічних ринкових відносин актуалізує необхідність розробки системи якісного обслуговування споживачів для формування їх лояльного ставлення до продукції чи послуг підприємства. При цьому варто враховувати поділ характеристик споживачів за певними групами, кожна з яких вимагає застосування відповідних стратегій та набору маркетингових інструментів, але впровадження таких засобів повинно мати

комплексний характер та реалізовуватися в межах загальної системи роботи із споживачами.

Пошук ефективних інструментів для роботи із споживачами також зумовлений вимогами зовнішнього середовища підприємства: перенасиченістю ринку, розвитком інформатизації суспільства, підвищенням споживчих вимог до продукції тощо. Для українських підприємств у останні роки характерним є посилення уваги до даної проблеми, зокрема, активізуються процеси розроблення господарюючими суб'єктами механізмів взаємовідносин з клієнтами, програм лояльності тощо. Проблемою залишається високий розмір витрат суб'єктів підприємництва на залучення нових клієнтів у порівнянні з витратами на утримання існуючих споживачів [1].

Але, однією з головних проблем вітчизняних підприємств в сфері обслуговування споживачів вважається низька клієнтоорієнтованість, що підтверджують випадки не якісного обслуговування клієнтів, відсутність взаємної диференційованої співпраці між підприємствами, які обслуговують різні групи споживачів, лише часткове застосування маркетингових стратегій. Такі автори, як Л. Чернобай, Т. Ясінська, Ю. Широн, вважають причиною цього ряд наступних факторів [60]:

- мала цінність, яка пропонується клієнтам, що зумовлена неорієнтованістю бізнес-процесів, структури діяльності та управління саме на споживачів;

- низька сприйнятливість до організаційних змін у мінливому середовищі, яке визначається нестабільністю цінностей, смаків і пріоритетів клієнтів;

- відсутність комплексного підходу до формування співпраці з клієнтами, який поєднував би у собі узгоджені методи маркетингу, методи організування бізнес-процесів і методи вивчення лояльності клієнтів.

Зміст клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування споживачів ґрунтується таких складових, як стратегія бізнесу, інструменти управління та

досвід роботи із споживачами. Ключовими ознаками такого підходу вважається:

1. Утримання клієнтів, тобто використання можливостей існуючої бази клієнтів і збільшення показників щодо кількості і вартості послуг чи товарів, які вони купують.

2. Налагоджений комунікаційний зв'язок, що передбачає індивідуальний характер взаємодії із застосуванням сучасних інформаційних і маркетингових технологій.

3. Фокусування не на продажі продукції, а на взаємовідносинах, тобто джерелом формування лояльності клієнта є сприйняття підприємства як носія певних цінностей і принципів, для якого важливе задоволення саме його споживчих потреб [39].

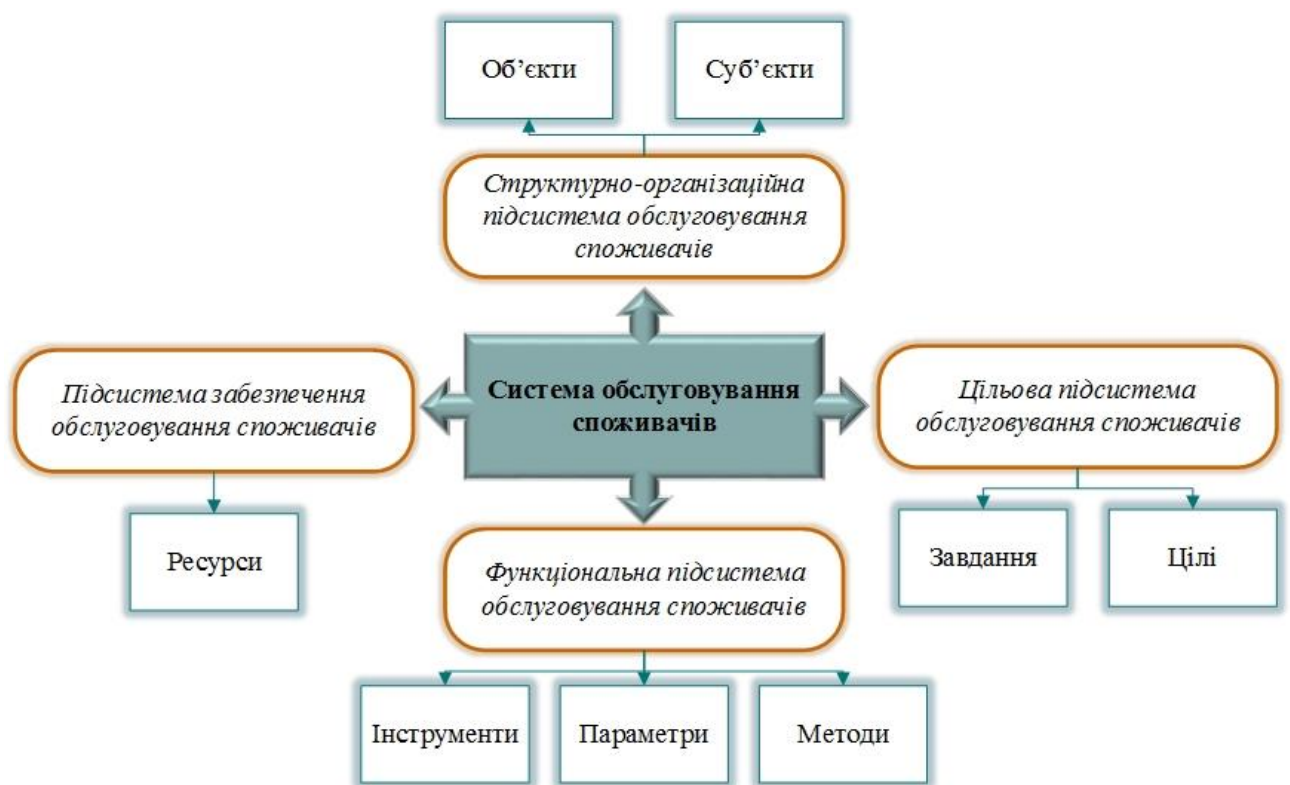


Рис. 2.13 – Складові системи обслуговування споживачів

Дієвим засобом для налагодження співпраці з клієнтами, який враховує виявлені раніше проблеми цього напрямку роботи, є впровадження або вдосконалення системи обслуговування споживачів, яка повинна містити певну

множину взаємопов'язаних складових, що об'єднуються в один цілісний інструмент для здійснення клієнт-менеджменту. Основні складові такої системи можна розділити за такими критеріями:

- суб'єкти, до яких відносяться уповноважені особи на кожному з організаційних рівнів підприємства;
- об'єкти, безпосередньо процес взаємодії споживача із представником організації;
- цілі та завдання, необхідні для досягнення бажаного рівня роботи із клієнтами;
- методи впливу об'єкти системи задля якісного виконання завдань;
- інструменти впливу, які забезпечують функціонування системи вцілому;
- ресурси, необхідні для роботи системи (матеріальні, грошові, інтелектуальні, інформаційні та інші);
- якісні та кількісні параметри оцінювання ефективності роботи системи.

Перш ніж починати впровадження нововведень в сферу організації роботи із споживачами, з метою виявлення недоліків цієї ланки необхідно здійснити поглиблений аналіз досліджуваної обласні. Слабкими зонами у сфері обслуговування споживачів можуть бути:

- відсутність послуги консультування (по телефону, через Інтернет);
- відсутність повноцінної організації роботи персоналу, що прямо впливає на рівень сервісного обслуговування споживачів;
- відсутність торгової марки;
- відсутність власного інтернет-сайту;
- відсутність суттєвого розширення обсягу асортименту робіт та послуг, удосконалення існуючих;
- відсутність надання додаткових переваг постійним клієнтам (картка на знижку, бонуси тощо);
- відсутність маркетингових заходів тощо.

Виявлення зазначених проблем потребує поглибленого їх вивчення для подальшого пошуку шляхів стабілізації, які б забезпечили вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства та вивело його на більш якісний рівень господарювання.

Актуальним напрямком модернізації підприємств є вдосконалення системи обслуговування споживачів, що на сьогодні являється світовим трендом забезпечення економічного розвитку. Процес формування нової стратегії розвитку роботи із клієнтами повинен включати етап збереження вже існуючої бази споживачів та на перспективу забезпечувати її нарощування. Обґрунтуванням цьому виступає статистика, яка свідчить про те, що в середньому залучення нового клієнта обходиться дорожче в 7–10 разів, ніж утримання існуючого. Також збільшення утримання клієнтів на 5 % призводить до збільшення прибутку на 25–125 % [53].

Процес вдосконалення системи обслуговування клієнтів потребує врахування специфіки діяльності підприємства, визначення його сильних та слабких сторін, які можуть нести загрозу. Для організації, яка працює на ринку транспортних перевезень, можна запропонувати такі шляхи вдосконалення системи обслуговування споживачів:

- розробка власної торгівельної марки;
- модернізація організації праці на підприємстві;
- розробка інтернет-сайту;
- активізація роботи по дослідженню сучасних тенденцій на ринку функціонування та в діяльності підприємств-конкурентів, пошук інноваційних методів організації управління;
- розширення асортименту послуг (створення консультаційного відділу);
- впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-система);
- опитування клієнтів;
- аналіз та інтегрування комплексу «7Р» тощо.

Доцільно більш детально розглянути кожен із зазначених траєкторій розвитку. Так, розробка власної торгової марки підвищить рівень ідентифікації користувачами фірми на ринку однорідних послуг, оскільки логотип офіційно реєструється для використання по всій території України.

Підвищення рівня організації управління персоналом на підприємстві досягається за рахунок: по-перше, еталонної поведінки керівництва організації, яка була б прикладом для наслідування рядовими працівниками. Тобто, від уміння керівника вести ділові переговори з клієнтами, його старанності, ділової манери, залежати дисципліна працівників. Варто також врахувати не лише рівень професійних якостей управляючої ланки, а й підлеглих. По-друге, кожне підприємство має для себе визначити стандарти виконання робіт, їх терміни, гарантію якості, деталі яких зазначити в положенні щодо процесу обслуговування споживачів. Дана інформація повинна бути у чіткій формі донесена до споживачів, а дотримання стандартів виконання робіт має обов'язково контролюватися відповідними спеціалістами. Стандартним прийомом у роботі із споживачами, який використовують майже всі підприємства, є дотримання принципу «персоналізації». Така технологія вимагає приділяти стільки часу, скільки потребує того клієнт, бути уважним до його прохань, вимог, вислуховувати до кінця, бути чуйним та ввічливим, під час безпосереднього контакту не займатися іншими суміжними справами, а бути сконцентрованим лише на розмові тощо. Такий стандарт роботи з клієнтами забезпечує більший ступінь їх задоволеності, а як зазначають деякі науковці – задоволений клієнт розповість про свій власний досвід у середньому п'яти своїм знайомим, а незадоволений – як мінімум десятьом. Третій напрямок удосконалення управління персоналом, запровадження штрафних санкцій на підприємстві, бажано застосовувати лише у крайніх випадках.

Вагомий результат по модернізації системи обслуговування клієнтів дає створення консультативного відділу. Таким може бути підрозділ, який по телефону або за допомогою інтернет мережі інформуватиме клієнтів про послуги чи товари підприємства. Новація такого роду буде мати попит і

відносно швидко окупиться, за рахунок своєї зручності надання інформації без потреби в особистій зустрічі. Таким чином це може забезпечити розширення кола клієнтів фірми.

Притік нових клієнтів та збільшення кількості існуючих активізує розширення асортименту послуг. Такі роботи на підприємстві повинні мати певну регулярність та підтримуватися впродовж всього життєвого циклу організації. Ідеї для пошуку перспективних напрямків розвитку послуг можна дізнаватися від самих клієнтів, запитуючи у них вкінці розмови, чи мають вони певні побажання щодо виконуваних робіт, що дає підприємству безкоштовну і дуже цінну можливість враховувати уподобання споживачів, нові потреби, що є одним із важливих критеріїв формування міцнішого конкурентного статусу в умовах ринкової економіки.

Велика кількість підприємств підвищують рівень лояльності споживачів, оптимізуючи процесу їх обслуговування на основі аналізу та інтегрування маркетингового комплексу «7Р». Комплекс «7Р» є удосконаленою версією комплексу «4Р», оскільки додалося три нових елементи (люди, процес надання послуг, фізичні характеристики послуг), що формують ту необхідну комплексність важливих складових елементів підприємства, яка забезпечує його виживання та утримання на ринку, підвищуючи його конкурентоспроможність. Тобто, фірма має враховувати не окремо кожен елемент, що робить реальним її існування, а розглядати разом, у комплексі.

Концепція «7Р» є сучасною модернізацією базового комплексу маркетингу, яку доцільно зіставляти з наявними процесами роботи на підприємстві та удосконалювати їх. Адже дослідження даного комплексу та його інтегрування дає можливість підвищити ефективність усіх процесів, особливо тих, які безпосередньо стосуються обслуговування. Так елемент «Процес» після його дослідження може покращити процес взаємодії між споживачами послуг і підприємством. Елемент «Фізичні характеристики», за його застосування на практиці, дозволить фірмі зміцнити власний позитивний імідж в очах клієнтів (за рахунок заходів з підвищення рівня сервісу). Саме



дана модель найбільшою мірою відповідає нематеріальній сфері діяльності, а також вона добре відображає специфіку послуг (робіт).

Дієвим інструментом для виявлення та аналізу якості обслуговування споживачів є анкетування. Така робота є дуже ефективною для підприємства в цілому, оскільки його діяльність спрямована на задоволення потреб споживачів, а також підвищення якості обслуговування. Саме завдяки безпосереднім висловленням клієнтів у анкеті підприємство матиме можливість проаналізувати стан справ на даний момент і спланувати її діяльність на наступний період, що також підвищує рівень її конкурентоспроможності. Також результати такої роботи є однією зі складових досвіду підприємства, який є ефективним для майбутньої діяльності. Адже, у разі виникнення негативних ситуацій у роботі зі споживачами підприємство завжди може скористатися досвідом попередніх років (періодів), що дозволяє значно швидше й ефективніше вирішити певну проблему або навіть вирішити її завчасно, тобто запобігти її появі взагалі.

Найбільш перспективним, на нашу думку, напрямком вдосконалення системи обслуговування споживачів є впровадження CRM-систем. CRM – це стратегія, спрямована на створення довгострокових і прибуткових взаємовідносин з клієнтами через розуміння їх індивідуальних потреб.

CRM-систем дає можливість не просто автоматизувати взаємодію з клієнтами і процес продажів, а вибудувати їх роботу таким чином, щоб отримувати максимальний результат. Це поняття, що охоплює концепції, які використовуються компаніями для управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, враховуючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та про взаємовідносини з ними. Актуальним є клієнтоорієнтований підхід до замовника, але саме CRM-система є тим інструментом, що допомагає виробити свій загальнокорпоративний стандарт спілкування з клієнтами. Існує три підходи впровадження CRM-системи підприємством, кожен з яких може застосовуватися як автономний інструмент або ж допускається одночасне впровадження всього комплексу подій:

– оперативний – забезпечення оперативного доступу до інформації під час контакту з клієнтом у процесі обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі і сервіс;

– співробітницький – спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій тощо. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективнішої стратегії маркетингу, обслуговування клієнтів (програма взаємодії зі споживачами без участі персоналу з роботи з клієнтами);

– аналітичний – забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси сервісного обслуговування (аналіз інформації про споживачів із різноманітними цілями).

Враховуючи сучасний стан ринку економіки, коли багато підприємств відчують фінансову дестабілізацію, зазвичай можливо впровадити лише одну із трьох складових CRM-системи, оскільки в цілому система є високозатратною (за статистикою повний пакет коштує не менше 500 доларів на місяць і додатково передбачаються витрати на встановлення, налаштування та обслуговування). Вибір необхідного класу CRM здійснюється підприємством в залежності від бізнес-завдання, які необхідно вирішувати компанії, та її фінансового забезпечення. Отже, актуальним напрямком подальшого дослідження буде пошук оптимальної CRM-системи для ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» та оцінка перспектив її впровадження.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі описано особливості функціонування ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», одного з найбільших транспортних підприємств України, яке здійснює пасажирські перевезення. Засобами PEST-аналізу, досліджено вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, в результаті чого виявлено дестабілізуючі фактори економічного та політичного характеру. Серед позитивних тенденцій відмітимо збільшення заробітної плати та динамічний технологічний прогрес галузі.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» здійснено на основі фінансово-економічних показників підприємства, таких як прибуток, вартість основних фондів, власний капітал, фінансові інвестиції та інші.

Так, показник чистого доходу мав додатній приріст впродовж всього досліджуваного періоду. Динаміка показника валового прибутку вказує на перевищення рівня собівартості над чистим доходом від реалізації послуг організації. Провідну роль у просуванні своїх послуг на ринку відіграє показник витрат на збут, який має коливальний характер, але не з суттєвим відхиленням. Аналіз показника фінансових результатів від операційної діяльності вказує на низьку результативність введення операційної діяльності. Так, відповідно до результатів вказаних показників та інших статей балансу ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» зазначимо, що незважаючи на спад деяких фінансових показників, підприємство знаходиться в задовільному економічному стані, маючи на кінець 2018 року чистий прибуток у розмірі 178,8 тис. грн., що на 20,2 тис. грн. більше ніж у попередньому році. Головною причиною нарощення прибутку варто відміти зниження витрат за наступними статтями балансу: витрати на збут, інші витрати, фінансові витрати, операційні витрати. Дестабілізуючим фактором виявилось збільшення собівартості надання послуг ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», спричинене не лише недоречностями в управлінні підприємством, а й загальною економічною ситуацією в країні.

Для утримання конкурентних позицій на ринку постає необхідність впровадження або вдосконалення системи обслуговування споживачів, яка повинна містити певну множину взаємопов'язаних складових, що об'єднуються в один цілісний інструмент для здійснення клієнт-менеджменту, оснований на засадах клієнторієнтованого підходу.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, що працює на ринку транспортних перевезень запропоновано ряд концепцій вдосконалення системи обслуговування споживачів, серед яких найбільш перспективною, на нашу думку, є впровадження CRM-систем.

## РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1. Обґрунтування критеріїв вибору CRM-системи підприємстві для вдосконалення роботи із споживачами

Відповідно до результатів проведених досліджень встановлено, що оптимальним шляхом удосконалення роботи із споживачами ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» буде впровадження на підприємстві CRM-системи. Перш ніж розпочати процес по введенню новації в роботу організації, доцільно здійснити поглиблений аналіз виявлення перспектив та можливих перешкод, які можуть його супроводжувати.

Вітчизняний ринок на даному етапі характеризується динамічним зростанням впровадження в роботу підприємств систем управління взаємовідносинами з клієнтами, що свідчить про важливість, актуальність, а найважливіше – потреби у застосуванні таких технологій у різних галузях господарювання.

Якщо розглядати CRM-систему, як набір технологій, то вона по суті є набором додатків, які зв'язані єдиною бізнес-логікою та інтегровані в корпоративне інформаційне середовище компанії на основі єдиної бази даних. Програмне забезпечення системи управління взаємозв'язками з клієнтами дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, пов'язані з маркетингом, продажами та обслуговуванням. Як результат – розробка персоніфікованої пропозиції конкретному клієнту, яка пропонується йому в певний, сприятливий для угоди, час та повідомляється найзручнішим каналом комунікації. CRM-система забезпечує координацію дій різних підрозділів на основі загальної інформаційної платформи для взаємодії з клієнтами. Таке застосування дозволяє уникнути ситуації, коли відділи маркетингу, продажів та обслуговування діють окремо один від одного, узгодити їх дії та загальне

бачення клієнта. Крім того, як і будь-яка інша інформаційна система, CRM дозволяє значно пришвидшити потік інформації та зробити його достовірним, що в свою чергу збільшує оперативність реакцій на запити, швидкість обігу коштів та знижує витрати.

Саме тому слід говорити про такі ефекти від впровадження, як зростання продуктивності персоналу, підвищення швидкості обслуговування, виключення втрат і дублювання інформації [56]. Результати дослідження щодо впровадження CRM-системи на підприємствах представлено на таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати дослідження щодо впровадження CRM-системи на підприємствах [3]

Зміни	Характеристика змін
1	2
Зростання обсягу продажів	Середній показник – 20 % приросту продажів на рік на одного торгового представника протягом перших 3 років після впровадження системи. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів та контролю
Збільшення відсотка виграних угод	Середній показник – 5 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення відсотка виграних угод пов'язано з тим, що за допомогою системи можна відсіювати небажані угоди на більш ранніх етапах продажів
Збільшення маржі	Середній показник – 1–3 % на операцію протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення маржі пов'язано з кращим розумінням потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів
Зростання задоволеності клієнтів	Середній показник – 3 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти вважають підприємство орієнтованим на вирішення їхніх специфічних проблем і бачать його більш уважним до їхніх потреб
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг	Середній показник – зниження на 10 % у рік протягом перших 3 років після впровадження системи. По-перше, до зниження витрат призводить автоматизація рутинних процесів. По-друге, система дозволяє більш точно визначити цільові сегменти клієнтів, зрозуміти їхні потреби і персоналізувати продукти та послуги для цих сегментів. При цьому не потрібно поширювати інформацію про всі наявні послуги всім клієнтам
Зручність і простота використання	Уся інформація щодо клієнтів зберігається в одному місці. Зручно розподіляються компанії між співробітниками. Зручно аналізувати роботу менеджерів за допомогою різних запитів. Не втрачається інформація при звільненні співробітника. Багато можливостей для аналізу маркетингу, легко побачити реакцію на рекламу

Отже, можна стверджувати, що впровадження підприємствами CRM-систем має низку позитивних ефектів, що дозволяють підвищувати ефективність діяльності підприємств [56].

Варто відмітити, що при виборі CRM-системи слід орієнтуватися на конкретні умови і особливості функціонування, а також на відповідність вартості впровадження бюджету і потреб підприємства. Відповідність цим критеріям сприятиме поліпшенню роботи компанії і зробить її більш результативною.

Аналізуючи досвід українських підприємств, які впровадили у свою діяльність CRM-систем, виявлено, що найбільшу прихильність серед розробників програмного забезпечення управління взаємовідносинами з клієнтами отримали наступні компанії:

- Terrasoft – її перевагою є можливість підлаштування під потреби компанії без залучення технічних фахівців. Продукція Terrasoft підтримується всіма популярними СУБД і пропонує рішення за технологіями «SaaS» (software as a service – програмне забезпечення як послуга) і «Open Source» (вільне програмне забезпечення). Дані системи орієнтовані як на виробничі, так і на торговельні компанії. Рівень розробок дозволяє організовувати віддалені робочі місця, підвищувати ефективність роботи всіх співробітників.

- SugarCRM – система з «відкритим кодом», яку можна радикально змінювати власноруч, залежно від вимог замовника. Базова програма (що є безкоштовною) надає можливість познайомитися з можливостями SugarCRM, і далі впроваджувати її поетапно, модулями, без шкоди для звичного робочого ритму і вже існуючих бізнес-схем. Віддалений доступ – змога скористатися можливостями системи за допомогою будь-якого браузера, знаходячись в будь-якій точці світу, 24 години на добу.

- Dynamics CRM – система від компанії Microsoft гнучке і доступне рішення для управління взаємовідносинами з клієнтами, що об'єднує інструменти для співробітників відділів продажів, маркетингу і обслуговування

клієнтів. Система дозволяє скоротити цикл продажу, зробити його більш передбачуваним і збільшити кількість успішно виконаних операцій.

– Salesforce – світовий лідер у виробництві CRM. Ця система пропонує широкий набір інструментів для малого, середнього і великого бізнесу. На сьогоднішній день це не тільки CRM система, але і платформа для розробки власних програм та інструментів, необхідних для управління взаємовідносинами з клієнтами.

При виборі CRM-системи також постає вимога виконання нею переліку ключових функцій, необхідних у процесі роботи із клієнтами. Для ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» визначено наступний функціонал:

1. Управління клієнтською базою. Збір всіх даних про клієнтів в єдину клієнтську базу компанії, докладна характеристика про кожного клієнта і контактну особу, розширена аналітика по клієнту, можливість швидкого введення і доступу до інформації про клієнта.

2. Управління контактами з клієнтами, облік історії контактів з клієнтами, реєстрація потреби клієнтів, оперативна передача інформації між співробітниками, планування контактів, зустрічей.

3. Управління робочим часом (тайм-менеджмент). Планування і контроль за виконанням доручень, координація роботи в часі між співробітниками, система нагадувань.

4. Управління продажами. Управління етапами продажу на основі єдиних шаблонів проведення продажу клієнтові, створення типових шаблонів з продажу унікальних для компанії, механізм оперативного управління та аналізу циклу продажів.

5. Управління маркетингом. Виділення сегментів клієнтів, можливість формувати розсилки електронних листів, проводити телефонні обдзвони, як по сегментам клієнтів (за допомогою майстрів), так і індивідуально. Можливість проводити компанію по пошуку нових клієнтів із завантаженням клієнтської бази з зовнішніх файлів різних форматів. Полегшення виконання рутинних операцій, інтеграція з електронною поштою, переднастроєні звіти, автоматичне



виставлення рахунків на оплату і відправлення їх по електронній пошті, пошук двійників клієнтів, групова обробка клієнтів, фільтри.

6. Usability. Відображення інформації на «робочих столах», можливість вибору необхідних в роботі інформаційних блоків, приховування непотрібної або надлишкової інформації, спливаючі інформаційні банери.

7. Інтеграція з іншими системами. Система має можливості взаємодії з іншими програмами.

8. Аналітичні звіти. Багатофакторний аналіз контактів і продажів, аналіз стану роботи з клієнтами, звіти з виконавської дисципліни співробітників, розширений аналіз клієнтської бази та інші.

9. Захист інформації. Розмежування прав доступу до інформації для користувачів на рівні об'єктів, а також обмеження по можливості роботи в програмі: через інтернет, тільки в офісі, через інтернет і в офісі.

На нашу думку, конкуруючою характеристикою при виборі програмного забезпечення в сучасних умовах є застосування хмарних технологій, що забезпечило б можливість зменшення витрат на придбання технічних засобів, необхідних для впровадження CRM. Застосування таких інтернет-сервісів забезпечить сумісність системи із такими функціями, як:

- інтеграція з телефонією – дозволяє отримувати реальні дані про дзвінки, що відбулися, а не ті, які залишають в CRM-системі ваші співробітники;

- інтеграція з сервісом розсилок – дає можливість маркетологам формувати вибірки, відправляти розсилки і, що найважливіше, отримувати в систему дані про статус доставки, відкриття, прочитання і відповідної реакції для кожного конкретного листа (клієнта);

- інтеграція з соцмережами – сьогодні багато компаній вміло ведуть комунікації з клієнтами в соцмережах. Це дозволяє здійснювати кореляцію користувача соцмережі і клієнта компанії з його історією замовлень, історією звернень, історією скарг дає багато інформації про «next best offer».

У випадку відповідності CRM-системи до зазначених вище вимог, вона буде повною мірою задовольняти умовам автоматизації процесу управління

роботи із споживачами. Проте варто враховувати великі витрати часу та грошові кошти реалізації такого нововведення. Для прогнозування ефекту від впровадження CRM на підприємстві доцільно розробити поетапну модель процесу реалізації проекту. Зважаючи на досвід підприємств України, кожне підприємство індивідуально складає етапи, за якими відбувається впровадження системи [56].

Тому подальшим етапом дослідження буде визначення бізнес-процесів вдосконалення роботи із споживачами ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7».

### 3.2. Моделювання процесу впровадження CRM-системи оптимізації обслуговування споживачів підприємства

Впровадження інтегрованої CRM-системи є складним, тривалим і багатоетапним процесом, що вимагає значних фінансових і трудових витрат. Для досягнення поставлених цілей реалізація проекту вимагає постійного контролю з боку вищого менеджменту і значних зусиль з боку персоналу системи управління підприємством.

У зв'язку з цим доцільно розробити модель опису етапів впровадження CRM-системи на підприємстві, використавши метод структурно-функціонального моделювання. Інструментом для комп'ютерної реалізації моделі обрано AllFusion Process Modeler (попередня назва – BPwin) – потужний і найбільш популярний інструмент візуального моделювання бізнес-процесів.

BPwin – це універсальне середовище бізнес-моделювання, програма допомагає здійснити візуалізацію та аналіз бізнес-процесів, а також провести їх удосконалення [57, 65, 68].

При цьому виявляється вплив на отримувані результати, скорочуються загальні витрати і ризики, пов'язані з адаптацією до функціональних змін. BPwin дозволяє виконувати наступні дії [57, 65, 68].:

1. Аналізувати існуючі бізнес-операції.

2. Готувати і оцінювати альтернативні дії у відповідь на вимоги ринку.
3. Швидко і зрозуміло передавати інформацію про функціональні зміни.

За допомогою моделей BPwin можна створити структуру, яка дозволить краще зрозуміти існуючі бізнес-процеси і визначити, як ці процеси взаємодіють з потоками даних в організації. Завдяки використанню цього потужного інструменту вдається зрозуміти і проаналізувати процес, потік даних і потік операцій.

Програма дозволяє створювати наступні типи моделей [57, 65, 68]:

1. Моделювання бізнес-процесів (IDEF0) дозволяє виконувати систематичний аналіз діяльності підприємства, фокусуючи увагу на стандартних, щоденних функціях і засобах управління, які підтримують ці функції.
2. Моделювання потоків робіт (IDEF3), також відоме як моделювання технологічного процесу, використовується для графічного опису та документування процесів шляхом збору інформації про послідовність їх виконання, відносини між ними та про важливі об'єкти, що є частиною цих процесів. Діаграми технологічного процесу можна використовувати як допоміжний засіб при модернізації бізнес-процесів, а також для збору інформації про політиків та процедури всередині самої компанії.
3. Моделювання потоків даних (DFD) фокусує увагу на потоці даних між різними завданнями. Забезпечує максимальну доступність даних на підприємстві.

Реалізація моделі починається з побудови контекстної діаграми, яке описує основний досліджуваний процес, у нашому випадку «Впровадження CRM-системи ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»», а також визначає основні інформаційні потоки (рис. 3.1).

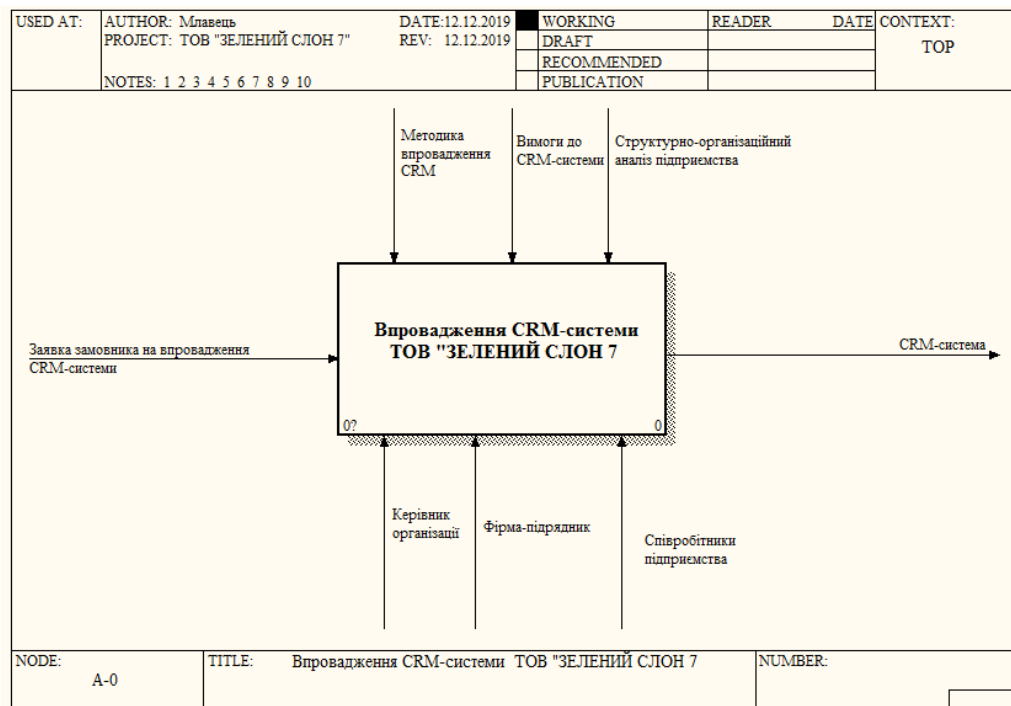


Рис. 3.1 – Контекстна діаграма процесу впровадження CRM-системи ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7»

Декомпозиція моделі повинна враховувати зміст кожного з етапів впровадження CRM-системи, складність організації управління підприємством, рівень налагодженості основних бізнес-процесів, вже досягнутий ступінь автоматизації вирішення управлінських завдань, підготовленість персоналу, можливість фінансування проекту і багато інших факторів [2, 6, 7, 21-22, 29, 34, 35, 44, 47, 54].

Зазначивши основні етапи реалізації впровадження CRM-системи ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», доцільно буде здійснити їх поглиблений аналіз.

Так, відповідно до моделі, перший етап вимагає проведення стратегічного планування. Тобто необхідно визначити цілі і завдання впровадження CRM-системи. Для цього перед компанією ставиться завдання – виявити основні проблеми, пов’язані із здійсненням взаємодії з клієнтами, і встановити їх причинно-наслідкові зв’язки з організацією системи управління. На основі цього визначаються цілі проекту в контексті підвищення ефективності вирішення існуючих завдань взаємодії з клієнтами за рахунок впровадження CRM-системи. Процес виявлення проблем взаємодії з клієнтами буде не таким

трудомістким, якщо на підприємстві вже реалізована програма з управління лояльністю. При формуванні цілей також слід враховувати досвід реорганізації управління на основі впровадження ІТ інших підприємств, близьких за профілем, галузі, ринку, методам ведення бізнесу. На цьому ж етапі необхідно опрацювати план впровадження ключових блоків і модулів CRM-системи і прийнятний обсяг фінансування проекту (рис. 3.2).

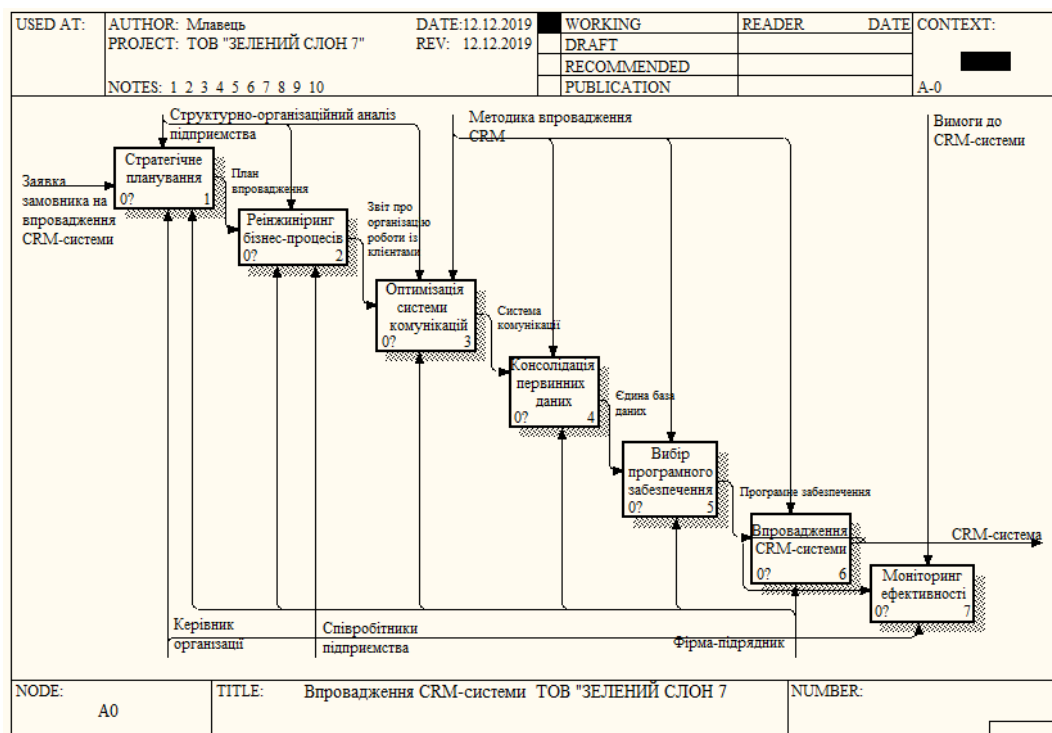


Рис. 3.2 – Декомпозиція контекстної діаграми

Також на даному етапі необхідно визначити відповідального за координування проекту, в обов'язки якого входить планування роботи всіх задіяних сторін, виявлення ризиків проекту, своєчасне звітування про стан проекту, пошук варіантів вирішення проблемних питань і налагодження відносинах між учасниками проектної команди.

Якщо в організації немає фахівця, який має досвід реалізації CRM-проектів то це завдання делегується зовнішньому постачальнику послуг.

Декомпозиція етапу «Стратегічне планування» наведена на рис. 3.3.

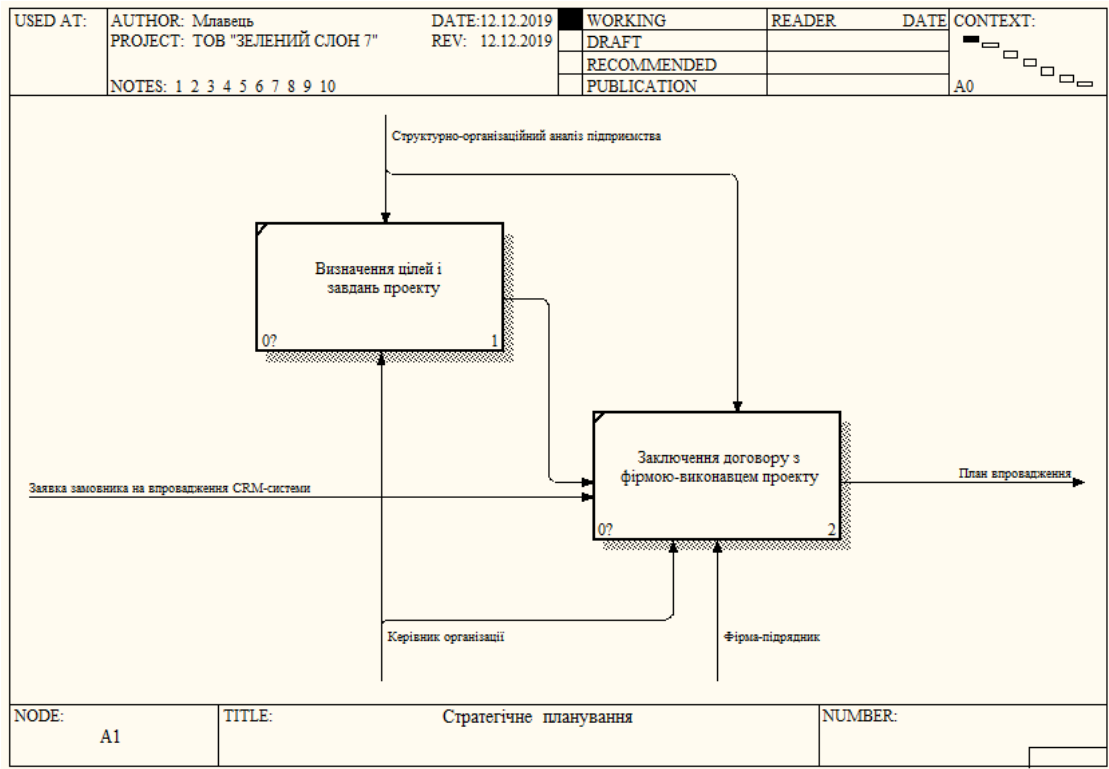


Рис. 3.3 – Декомпозиція етапу «Стратегічне планування»

Наступний етап «Реінжиніринг бізнес-процесів» починається із інформування всієї керівної ланки про впровадження CRM-системи, а також аналізу відповідності організаційно-функціональної структури управління підприємством стратегії розвитку взаємовідносин з клієнтами.

Визначається загальний список функцій, які виконуються при взаємодії з клієнтами, і їх розподіл по відділах, підрозділах і окремим співробітникам, порядок здійснення контролю за їх виконанням. В результаті такого аналізу часто виявляється дублювання виконуваних функцій, недоліки в контролі за їх виконанням і інші невідповідності, для усунення яких повинні бути представлені рекомендації щодо оптимізації оргструктури і пропозиції щодо вдосконалення бізнес-процесів.

Декомпозиція етапу «Реінжиніринг бізнес-процесів» наведена на рис. 3.4.

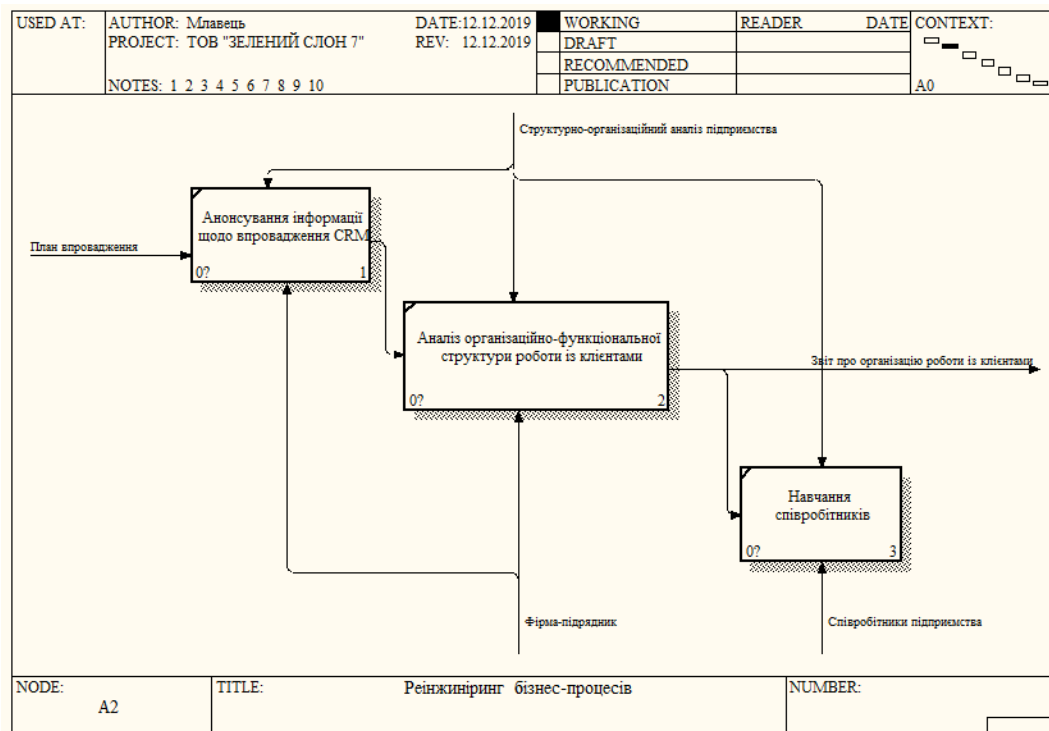


Рис.3.4 – Декомпозиція етапу «Реінжиніринг бізнес-процесів»

При впровадженні нової інформаційної системи існує ризик стикатися з несприйняттям зі сторони окремих груп співробітників і менеджерів підприємства. Істотним елементом процесу навчання та освоєння є просування нової концепції діяльності за допомогою проведення спеціальної роз'яснювальної кампанії, орієнтованої на різні контактні аудиторії, здатні вплинути на успіх проекту. Перебудова бізнес-процесів відбувається таким чином, щоб клієнт був основним об'єктом відповідальності всіх відділів, що дозволить розвинути у співробітників CRM-ідеологію і підготувати їх до майбутніх перетворень в організації діяльності підприємства. Для цього розробляється система процедур, регламентів і алгоритмів взаємодії працівників компанії з клієнтами на основі загальної стратегії, а також опрацьовується бізнес-логіка взаємодії всіх процесів фронт і бек-офісу.

Третій етап «Оптимізація системи комунікацій» націлений на створення системи комунікацій, що забезпечують взаємодію всіх підрозділів (маркетинг, продажі, сервіс) в рамках концепції CRM, організацію засобів доступу до загальних баз даних через Internet, Extranet (рис. 3.5).

Даний етап важливий ще і з точки зору необхідності консолідації великого числа наявних систем і баз даних всередині компанії. Ефективна CRM-стратегія передбачає, що всі користувачі системи і всі служби використовують єдине джерело даних, яке має наступні характеристики:

- високу пропускну здатність для передачі великих обсягів інформації;
- потужні робочі станції для обробки великих обсягів інформації і великої кількості запитів клієнтів;
- веб-інфраструктуру, яка надає зручний інтерфейс для клієнтів в будь-якій географічній точці в будь-який момент часу;
- комп'ютерну телефонію для зниження вартості віддаленого обслуговування клієнтів по телефону і інтеграції з іншими каналами;
- розвинені засоби самообслуговування для зручності клієнтів.

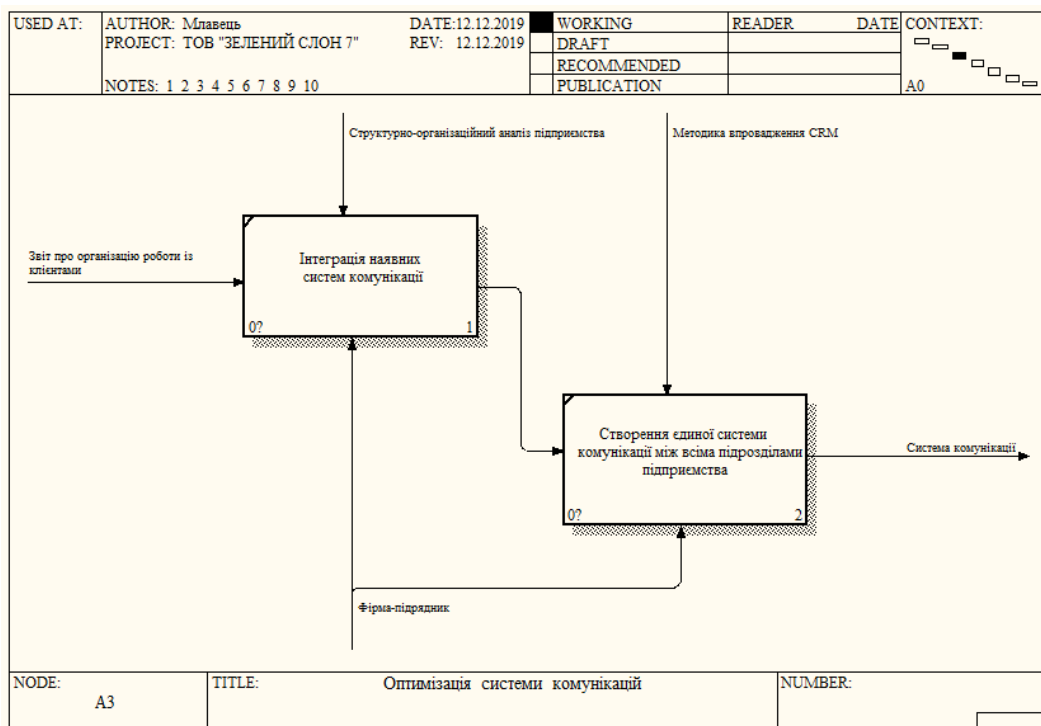


Рис.3.5 – Декомпозиція етапу «Оптимізація системи комунікацій»

На етапі «Консолідація первинних даних» (рис. 3.6) відбувається інтеграція інформації про поточних та перспективних споживачів в єдину базу даних, що необхідно робити з уникненням ситуації дублювання інформації.



Таким чином будується інформаційне ядро CRM-системи, куди вносяться різноманітні характеристики контрагентів; властивості і ознаки, за якими вони класифікуються на групи; прізвища; посади контактних осіб. Цей процес вимагає визначення складу і форматів вихідних даних про споживачів, процедури і засобів занесення інформації в базу. Під час сегментації клієнтської бази рекомендується особливу увагу приділяти прибутковим клієнтам.

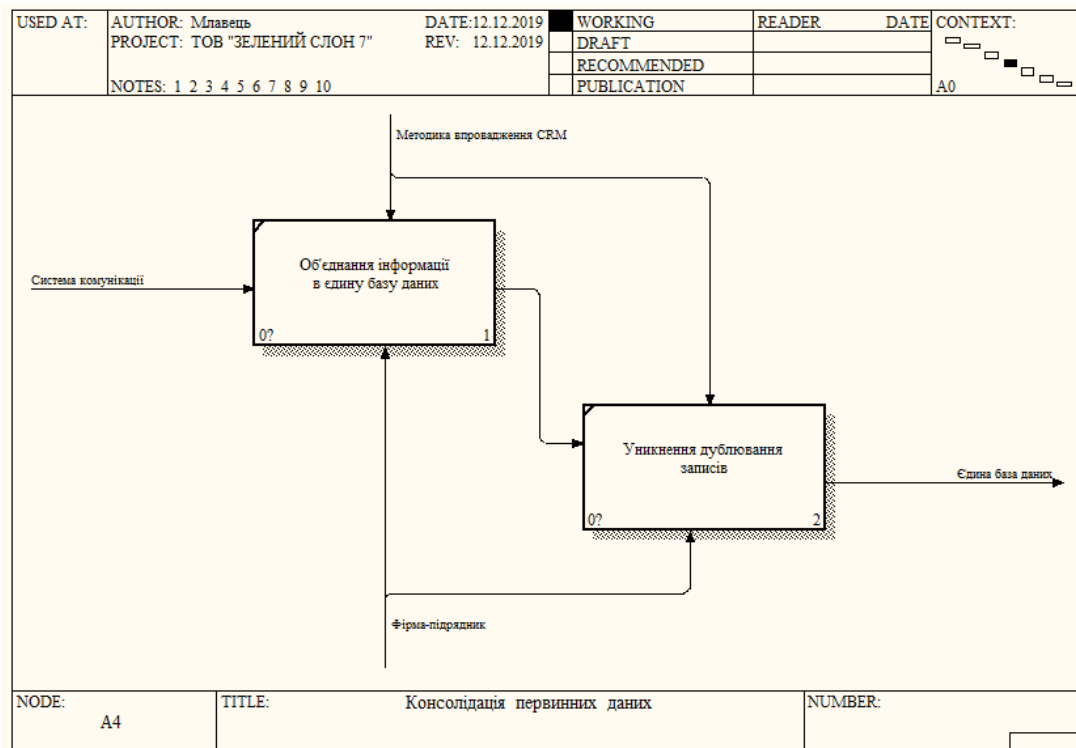


Рис. 3.6 – Декомпозиція етапу «Консолідація первинних даних»

Наступним етапом впровадження CRM-системи визначено вибір оптимального програмного забезпечення, яке забезпечить можливість досягнення поставлених цілей, уникаючи додаткових витрат (рис. 3.7). CRM-системи розрізняються як за ціною, так і за функціональними можливостями. Крім того, існують як універсальні, так і галузеві рішення.

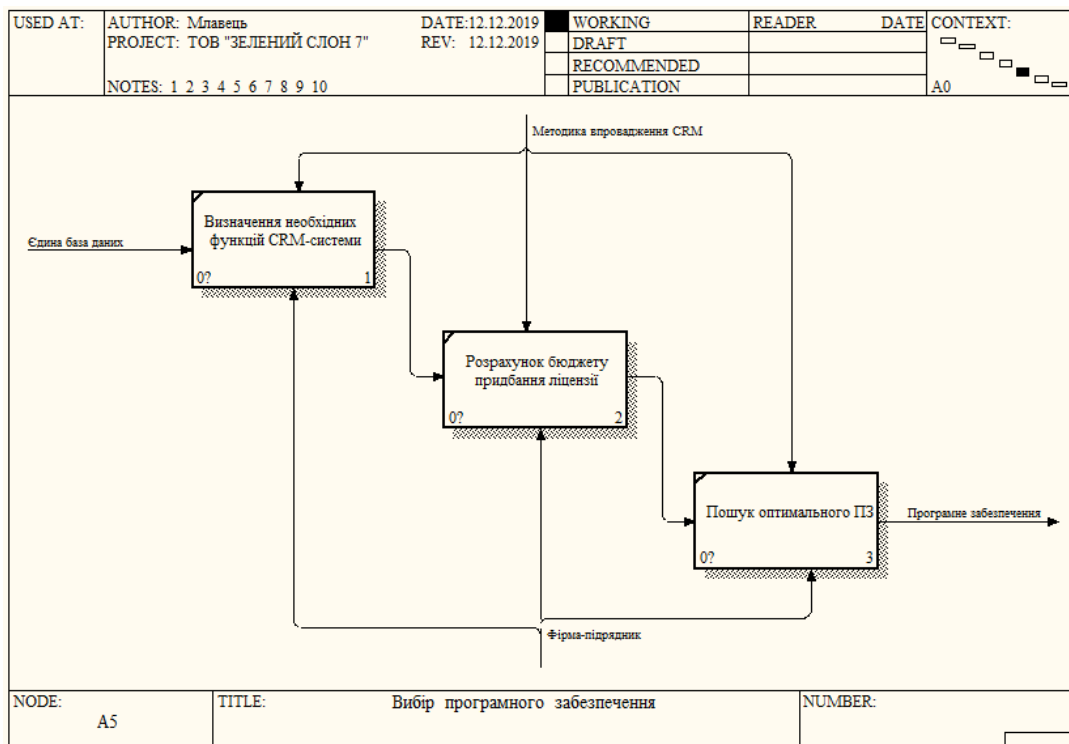


Рис. 3.7 – Декомпозиція етапу «Вибір програмного забезпечення»

При виборі програмного комплексу необхідно враховувати обсяг функцій, виконання яких необхідне для вирішення поставлених перед підприємством задач автоматизації взаємовідносин з клієнтами. Мала функціональність може привести до того, що рішення значної частини завдань не буде повноцінно автоматизовано або доведеться вкласти значні додаткові кошти в розробку допоміжних програм, що реалізують відсутні функції. Неефективним може виявитися також вибір складного програмного комплексу, велика частина функцій якого не буде затребувана на даному підприємстві.

Для оптимального вибору CRM-системи, поряд з правильним розумінням основних завдань впровадження, не менш важливо правильно розрахувати його бюджет. Необхідно враховувати, що витрати на впровадження рішень для управління бізнесом включають не тільки витрати на покупку власне програмного продукту. Вартість ліцензій, як правило, становить лише 30% від інвестицій в IT-рішення, а більша частина витрат припадає на придбання обладнання, системного і прикладного програмного забезпечення, послуги сторонніх консультантів, зарплату співробітників, зайнятих впровадженням і

підтримкою CRM-системи, а також загальновиробничі витрати, пов'язані з впровадженням системи.

Отже, вибір програмного комплексу, який є основою CRM-системи, повинен проводитися групою з фахівців різного профілю під управлінням вищого керівництва підприємства, оскільки їх участь на всіх стадіях проекту створення CRM-системи є одним з вирішальних умов його успішності реалізації і досягнення поставлених цілей оптимізації взаємин з клієнтами.

Етап «Впровадження CRM-системи» для ТОВ «Зелений слон 7» реалізується фірмою-розробником (рис. 3.8). Однак бажано, щоб робоча група по впровадженню програмного комплексу включала не тільки фахівців виконавця, а й співробітників самого підприємства, які в процесі впровадження можуть набути необхідного досвіду щодо розгортання і налаштування системи. Безперечним плюсом внутрішніх експертів є хороше розуміння особливостей ведення бізнесу власного підприємства.

Реалізація впровадження CRM-системи відбувається у наступній послідовності дій:

- формування робочої групи з комплексного впровадження системи;
- конфігурація комп'ютерної мережі, монтаж і налагодження обладнання;
- установка програмного забезпечення;
- навчання «пілотної» групи користувачів;
- початкова апробація системи;
- остаточне налагодження;
- навчання кінцевих користувачів;
- введення в експлуатацію.

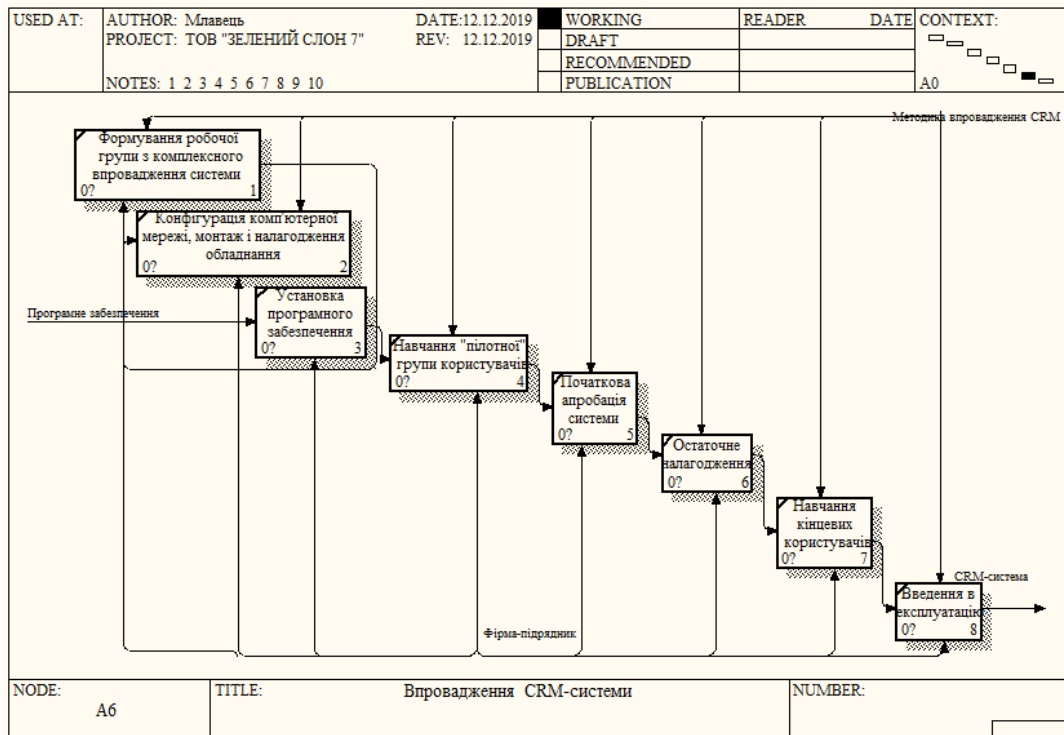


Рис. 3.8 – Декомпозиція етапу «Впровадження CRM-системи»

Один з найбільш значущих і цінних для компанії результатів проекту по впровадженню CRM-систем – це формалізація і систематизація величезного обсягу знань про ефективну організацію роботи з клієнтами. Особливу цінність цих знань надає аспект адаптованості до умов ТОВ «Зелений слон 7». Рекомендовано також для нової CRM-системи скласти детальні інструкції по її експлуатації на кожному робочому місці і розробити навчальні програми для подальшого навчання нових працівників.

За результатами дослідної експлуатації системи в тестовому режимі визначається послідовність робіт по переходу до промислової експлуатації, що регламентується графіком впровадження комп'ютерних технологій на робочих місцях кінцевих користувачів (рис. 3.9).

Вирішальним етапом впровадження CRM-системи є оцінка ефективності реалізації поставлених завдань і її відповідності до стратегії розвитку бізнесу. Тобто, саме впровадження CRM-системи компанія повинна розглядати в першу чергу як спосіб досягнення бажаного рівня ключових показників, що характеризують її стан на ринку.

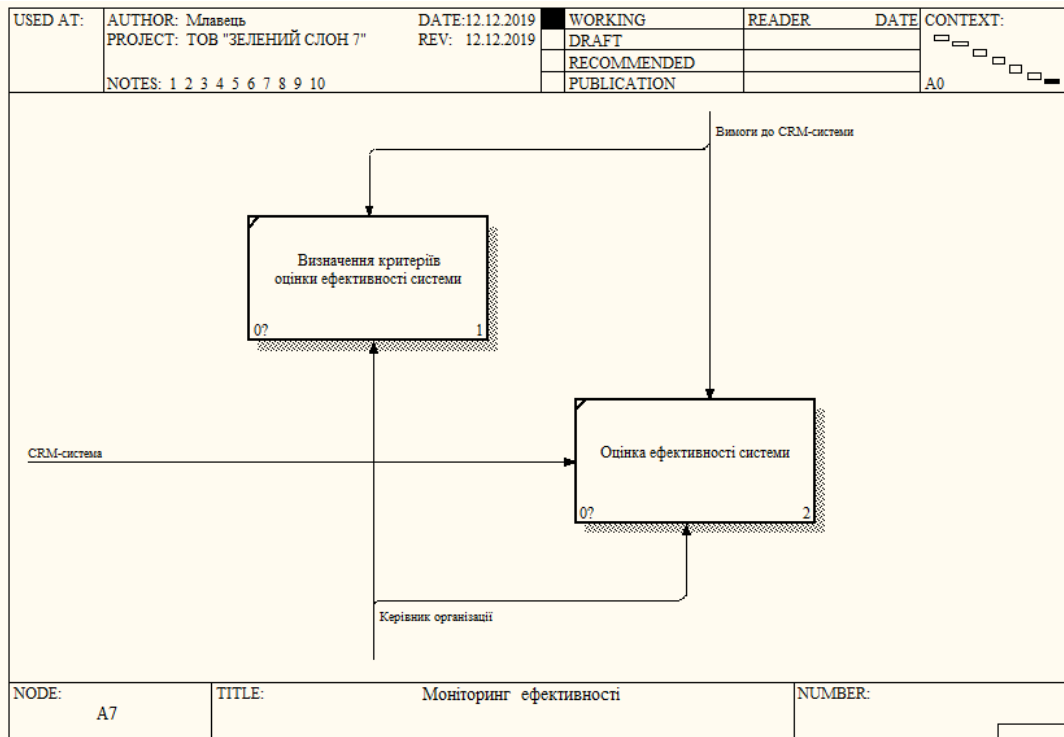


Рис.3.9 – Декомпозиція етапу «Моніторинг ефективності»

Найбільш поширеними критеріями економічної ефективності впровадження CRM-системи є показники підвищення доходів та зниження витрат, детальному вивченню яких відведено подальші дослідження.

### 3.3 Оцінка ефекту від впровадження CRM-системи на підприємстві

Визначивши алгоритм дій по впровадженню CRM-системи на підприємстві «Зелений слон 7», слід з'ясувати економічний ефект від її впровадження. Зазвичай економічні чинники поділяють на дві групи: прямі та непрямі економічні ефекти (рис. 3.10) [56].



Рис. 3.10 – Класифікація дії економічних чинників

Щодо категорії прямих економічних ефектів, то сюди відносяться всі чинники, які впливають на прибутковість підприємства в цілому [56]. Умовно їх поділяють на ефекти підвищення доходів та зниження витрат. Серед процесів, які супроводжують збільшенням прибутку, визначено взаємодію між підрозділами, створення єдиної інформаційної бази даних, сегментацію клієнтів, колективне прийняття рішень, створення нової системи контролю та мотивації персоналу, взаємодію клієнта та виконавця. Зниження витрат забезпечується за рахунок автоматизації бізнес-процесів та обробки контактів. Кожен із зазначених процесів має різний ефект у довгостроковій та короткостроковій перспективі. Отже, за вказаними параметрами проаналізуємо зміни, які відбуваються на підприємстві за рахунок впровадження CRM-системи (табл. 3.2)

Щодо категорії непрямих економічних ефектів, то до них відносяться загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і важливі у першу чергу акціонерам підприємства [55]. Зауважимо, що між прямими та непрямими економічними ефектами від впровадження CRM-системи на підприємстві існує безпосередня залежність (рис. 3.8).

Таблиця 3.2 – Ефективність впровадження CRM-системи на підприємстві

Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
1	2	3
Ефекти категорії підвищення доходів		
Взаємодія між підрозділами	Автоматизована взаємодія між підрозділами	Підвищення якості умов праці для прийняття рішення
Створення єдиної інформаційної бази даних	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів; поліпшення інформаційної підтримки процесів	Підвищення задоволеності клієнтів; підвищення задоволеності персоналу
Сегментація клієнтів	Зростання продажів за рахунок фокусування на прибуткових клієнтах	Підвищення прибутку за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів та пропозиції їм кращої споживчої цінності; підвищення прибутку за рахунок крос-продажів
Колективне прийняття рішень	Прийняття рішень з урахуванням думок персоналу	Підвищення значущості персоналу
Створення нової системи контролю та мотивації персоналу	Підвищення продуктивності персоналу за рахунок автоматизованого контролю	Підвищення прибутку за рахунок збільшення крос-продажів
Взаємодія клієнта та виконавця	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів; підвищення задоволеності персоналу
Ефекти категорії зменшення витрат		
Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності продажів; підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення прибутку за рахунок збільшення відсотку успішних угод
Автоматизація обробки контактів	Підвищення продуктивності персоналу	Підвищення прибутку за рахунок зниження витрат на операції; підвищення прибутку за рахунок можливості збільшення кількості обслуговуваних потенційних клієнтів

Здійснити оцінку економічних ефектів впровадження CRM-системи в грошовому вираженні вкрай складно. Найбільш поширена методика оцінки економічного ефекту полягає в підрахунку різниці між отриманими в результаті впровадження системи доходами і витратами на забезпечення її роботи.

Враховуючи це, найбільш прийнятним варіантом оцінки впровадження CRM-системи є розрахунок показника *ROI* (фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу). *ROI* – вказує на відношення середнього збільшення прибутку до обсягу інвестицій, причому збільшення прибутку, отриманого саме за рахунок впровадження CRM-технологій. Даний коефіцієнт дозволяє оцінити рентабельність вкладень в придбання і впровадження CRM-системи. Формула розрахунку *ROI* виглядає наступним чином:

$$ROI = \frac{P_{CRM} - P}{Z * 100\%}, \quad (3.1)$$

де  $P_{CRM}$  – прибуток, отриманий підприємством при впровадженні CRM,

$P$  – прибуток, отриманий без впровадження CRM;

$Z$  – витрати на реалізацію проекту.

Однак, отримана таким способом оцінка не є цілком достовірною. Оплата ліцензій на програмне забезпечення, додаткового обладнання та послуг консультантів – це далеко не повний перелік вкладень при впровадженні. До них треба додати заробітну плату співробітників компанії, що беруть участь в процесі впровадження. При визначенні витрат також необхідно враховувати, що після формального завершення проекту витрати на його реалізацію не припиняються. Це витрати на абонементне обслуговування програмного забезпечення, оплата додаткових налаштувань системи, зарплата персоналу, що обслуговує техніку, системного адміністратора і адміністратора СУБД. Всі ці витрати є складовими частинами вартості використання системи.



Розрахунок витрат із урахуванням всіх зазначених обмеження доцільно здійснювати із використанням показника *TCO* (total cost of ownership), що визначає сукупну вартість володіння системою, яка включає всі витрати на впровадження і обслуговування CRM-системи до періоду заміни системи.

При визначенні доходу від впровадження CRM-системи необхідно врахувати, що зміна доходів компанії могла відбутися не тільки в результаті впровадження CRM. На зростання прибутку компанії впливають різні фактори: кон'юнктура ринку, зміна персоналу та інше. Тому точно оцінити майбутню дохідну частину вкрай складно.

Враховуючи стрімкий розвиток використання CRM-систем підприємствами, розроблена методика оцінки її ефективності, за якої витрати оцінюються в грошовому еквіваленті, а критерієм адекватності витрат служать рамки бюджету проекту. Дохід оцінюється за наступним алгоритмом:

1. До початку впровадження формулюються цілі проекту. Кожній цілі присвоюється ваговий коефіцієнт в залежності від її важливості для керівництва підприємства.

2. По завершенні впровадження CRM-системи оцінюється результат по кожній цілі. Успіх впровадження визначається кількістю досягнутих цілей і ступенем їх досягнення.

Існують і більш складні методики розрахунку ефективності впровадження. У більшості з них для розрахунку ефективності використовується співвідношення суми поліпшення параметрів діяльності компанії в грошовому вираженні до витрат на впровадження (кошти на закупівлю ПЗ, оплата праці консультантів, зарплата співробітників, виплачена їм за час, витрачений на впровадження і навчання). За такого підходу найскладніше знайти спосіб грошового вираження таких величин, як зростання відсотка утримання клієнтів, зростання відсотка «перетворення» потенційних клієнтів в реальних та інші.

Таким чином можна зробити висновок, що CRM-системи – це один з найбільш перспективних сегментів ринку програмного забезпечення та

управлінських інформаційних систем. Вітчизняним підприємствам необхідно направити весь свій потенціал на дослідження інноваційних розробок CRM-сегменту та оперативно впроваджувати їх. Це забезпечить можливість залучення більшої кількості клієнтів, оскільки клієнт готовий витратити трохи більше на нові послуги, ніж скористатися більш дешевими послугами конкурентів. Крім цього, інновації дозволяють запросити в компанію більш професійні кадри, забезпечити їх лояльність і утримати.

## Висновки до розділу 3

Аналіз перспектив впровадження CRM-системи засвідчує лише позитивні зміни в ефективності діяльності підприємств та вказує на такі перспективи, як зростання продуктивності персоналу, підвищення швидкості обслуговування, виключення втрат і дублювання інформації.

Варто відмітити, що при виборі CRM-системи слід орієнтуватися на конкретні умови і особливості функціонування організації, а також на відповідність вартості впровадження до бюджету і потреб підприємства. Лише за рахунок відповідності цим критеріям система сприятиме полегшенню роботи компанії і зробить її більш результативною. Для ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» визначено наступний функціонал: управління клієнтською базою, управління контактами з клієнтами, управління робочим часом (тайм-менеджмент), управління продажами, управління маркетингом, usability, інтеграція з іншими системами, аналітичні звіти, захист інформації.

Впровадження інтегрованої CRM-системи є складним, тривалим і багатоетапним процесом, що вимагає значних фінансових і трудових витрат. Для досягнення поставлених цілей реалізація проекту вимагає постійного контролю з боку вищого менеджменту і значних зусиль з боку персоналу системи управління підприємством. У зв'язку з цим розроблено модель опису етапів впровадження CRM-системи на ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», використавши метод структурно-функціонального моделювання.

Визначивши алгоритм дій по впровадженню CRM-системи, здійснено аналіз прямих та непрямих економічних чинників, який вказує на доцільність використання розробок CRM-сегменту, що забезпечить можливість залучення більшої кількості клієнтів, оскільки клієнт готовий витратити трохи більше на нові послуги, ніж скористатися більш дешевими послугами конкурентів. Крім цього, інновації дозволяють запросити в компанію більш професійні кадри, забезпечити їх лояльність і утримати.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі визначено теоретичні-засади та запропоновано шляхи вдосконалення процесу обслуговування споживачів. На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Ґрунтуючись на позиціях вчених, поняття «обслуговування споживача» визначено, як певний перелік видів діяльності в процесі виконання замовлень клієнтів, які чинять прямий вплив на визначення рівня споживчої користі товару та досягнення стратегічної мети підприємства. Управління цим процесом варто здійснювати у трьох площинах: як діяльність, критерій якості та філософію. Так, дослідження обслуговування споживача як діяльності має на увазі виконання підприємством окремого завдання з метою задоволення потреб клієнта із точки зору часу, надійності, комунікації і зручності. Відображення обслуговування споживачів як критерія якості роботи, вимагає введення в систему оцінки роботи із клієнтами якісного показника, який показує відсоток замовлень, виконаних повністю й вчасно. Розвиток обслуговування споживачів як філософії управління обумовлений трансформаційними процесами, що відбуваються на ринку, які зобов'язують до якнайкращого задоволення потреб споживача, що вимагає глобального мислення в розробці стратегії підприємства.

2. Аналізуючи особливості процесу обслуговування споживачів здійснено його класифікацію за наступними ознаками: часовою ознакою, змістом робіт, за відношенням до споживача та сферою використання. Згідно до цієї інформації можна зробити висновок, що обслуговування споживачів являє собою уставлену систему для розробки, навчання і цільового впровадження, тобто надання послуг споживачам, на розробку якої впливають багато факторів, які необхідно враховувати ще на етапі плануванні стратегії компанії, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів у відповідності з місією і цілями діяльності. Тому у роботі наведено перелік особливостей формування системи обслуговування споживачів, врахування яких забезпечить більш повне

задоволення невпинно зростаючих потреб клієнтів та високі стандарти надання послуг вищої якості послуг.

3. У роботі розглянуто основні рекомендації по розробці автоматизованих систем управління різного роду ресурсами підприємства, які описано у стандартах MRPII – ERP – CSRP. Відповідного до чого зроблено висновки, до забезпечення якісного обслуговування споживачів потребує впровадження на підприємстві CRM-системи, яка призначена для створення єдиного реєстру клієнтів, підвищення якості обслуговування клієнтів, обліку продажів та автоматизації маркетингової діяльності.

4. Організація сучасних CRM-систем акцентує увагу на чотирьох її складових, які дозволяють поліпшити відносини з покупцями за певним напрямком роботи. Один з яких, автоматизація маркетингу – система, що автоматизує маркетингові операції, спрощує інформаційні процеси, дозволяє ефективніше планувати маркетинг і аналізувати результати. Автоматизація продажів дозволяє прогнозувати та аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість і збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції. Автоматизація обслуговування клієнтів включає базу даних контрактів з клієнтом; моніторинг проходження замовлень; засоби контролю обслуговування клієнтів; базу знань типових проблем, пов'язаних з використанням товарів (послуг), засобів їх рішень. Для управління якістю використовується система підтримки якості товарів і послуг.

5. У роботі надано характеристику організації роботи ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», одного з найбільших транспортних підприємств України, яке здійснює пасажирські перевезення. Засобами PEST-аналізу, досліджено вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, в результаті чого виявлено дестабілізуючі фактори, а саме: економічні (інфляція), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг, мотивація трудової діяльності в товаристві.

6. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» здійснено на основі фінансово-економічних показників підприємства, таких як прибуток, вартість основних фондів, власний капітал, фінансові інвестиції та інші.

Так, показник чистого доходу мав додатний приріст впродовж всього досліджуваного періоду. Динаміка показника валового прибутку вказує на перевищення рівня собівартості над чистим доходом від реалізації послуг організації. Провідну роль у просуванні своїх послуг на ринку відіграє показник витрат на збут, який має коливальний характер, але не з суттєвим відхиленням. Аналіз показника фінансових результатів від операційної діяльності вказує на низьку результативність введення операційної діяльності. Але, відповідно до результатів вказаних показників та інших статей балансу ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» зазначимо, що незважаючи на спад деяких фінансових показників, підприємство знаходиться в задовільному економічному стані, маючи на кінець 2018 року чистий прибуток у розмірі 178,8 тис. грн., що на 20,2 тис. грн. більше ніж у попередньому році. Головною причиною нарощення прибутку варто відміти зниження витрат за наступними статтями балансу: витрати на збут, інші витрати, фінансові витрати, операційні витрати. Дестабілізуючим фактором виявилось збільшення собівартості надання послуг ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», спричинене не лише недоречностями в управлінні підприємством, а й загальною економічною ситуацією в країні.

7. Аналіз можливих шляхів вдосконалення роботи з клієнтами на підприємстві ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» вказує на ряд перспективних напрямків, таких, як розробка власної торгівельної марки, модернізація організації праці на підприємстві, розробка інтернет-сайту, активізація роботи по дослідженню сучасних тенденцій на ринку функціонування та в діяльності підприємств-конкурентів, пошук інноваційних методів організації управління, розширення асортименту послуг (створення консультативного відділу), впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-система), опитування клієнтів, аналіз та інтегрування комплексу «7Р» тощо.

На нашу думку, найбільш дієвим засобом, який забезпечить усунення проблеми цього напрямку роботи, є впровадження або вдосконалення системи обслуговування споживачів, яка повинна містити певну множину взаємопов'язаних складових, що об'єднуються в один цілісний інструмент для здійснення клієнт-менеджменту.

8. Згідно до характеристики діяльності ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7» CRM-системи для даного підприємства повинна мати наступний функціонал: управління клієнтською базою, управління контактами з клієнтами, управління робочим часом (тайм-менеджмент), управління продажами, управління маркетингом, usability, інтеграція з іншими системами, аналітичні звіти, захист інформації.

9. Впровадження інтегрованої CRM-системи є складним, тривалим і багатоетапним процесом, що вимагає значних фінансових і трудових витрат. Для досягнення поставлених цілей реалізація проекту вимагає постійного контролю з боку вищого менеджменту і значних зусиль з боку персоналу системи управління підприємством. У зв'язку з цим розроблено модель опису етапів впровадження CRM-системи на ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ СЛОН 7», використавши метод структурно-функціонального моделювання.

Відповідно до моделі перший етап вимагає проведення стратегічного планування. На етап реінжинірингу бізнес-процесів здійснюється аналіз відповідності організаційно-функціональної структури управління підприємством стратегії розвитку взаємовідносин з клієнтами. Наступним кроком є створення системи комунікацій, що забезпечують взаємодію всіх підрозділів в рамках концепції CRM, організацію засобів доступу до загальних баз даних через Internet, Extranet. Надалі відбувається інтеграція інформації про поточних та перспективних споживачів в єдину базу даних, уникаючи ситуації дублювання інформації. Наступним етапом впровадження CRM-системи визначено вибір оптимального програмного забезпечення, після чого розпочинається реалізація впровадження CRM-системи. Вирішальним етапом

впровадження CRM-системи є оцінка ефективності реалізації поставлених завдань і її відповідності до стратегії розвитку бізнесу.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Методи оцінювання споживчого капіталу / А.О. Азарова, К.М. Писаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – № 2. – С. 189–193
2. Базюк О.Д., Михалевич В.М. Використання CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами / О.Д. Базюк, В.М. Михалевич [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74955>
3. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Н.В. Бакало, К.О. Струцька // Економіка і регіони, 2016. – № 6 (61). – С. 71-75.;
4. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; [пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. – [2-е изд.]. – М. ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
5. Бугаков В.П. О терминологии в обслуживании и ее значении / В.П. Бугаков. Современная экономика: проблемы и решения. 2010. № 3 (3). С. 78-89.
6. Булава Н. CRM системы. И все таки они разные / Н. Булава // ММ. Деньги и технологии. – 2010. – № 9 (129).[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.integros.com.ua>
7. Варжапетян А.Г. Назначение и структура GPSS/H [Електронний ресурс] / А.Г. Варжапетян. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.uamconsult.com/book\\_379\\_chapter\\_14\\_3.1.\\_Naznachenie\\_i\\_struktura\\_GPSS/H.html](http://www.uamconsult.com/book_379_chapter_14_3.1._Naznachenie_i_struktura_GPSS/H.html).
8. Васильев С.В. Производственный менеджмент: учебно-методическое пособие / С.В. Васильев. – Великий Новгород, 2003. – 99 с.
9. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посібник. – Київ.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
10. Вислоух С.П., Філоненко К.Г. Імітаційне моделювання виробничих систем засобами Мережі Петрі / С.П. Вислоух, К.Г. Філоненко. //

«Машинобудування очима молодих: прогресивні ідеї – наука – виробництво. – 2017.–№. XVII.– С.91.

11. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. – № 5. – С. 155-159

12. Гнучкі комп'ютеризовані системи: проектування, моделювання і управління: Підручник / Л.С. Ямпольський, П.П. Мельничук, Б.Б. Самотокін, М.М. Поліщук, М.М. Ткач, К.Б. Остапченко, О.І. Лісовиченко.– Житомир: ЖДТУ, 2005.– 680 с.

13. Горелов Д.О. Організація виробництва: Конспект лекцій. – Харків.: ХНАДУ, 2012. – 544 с.

14. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием: производственная система как объект стратегического управления: учеб. пособие. СПб. : СГОГУ, 2001.

15. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва: Підручник. К., 2009. – 582 с.

16. Гудков Д.В., Попов И.И. Логистическое обслуживание потребителей. Молодой ученый. 2014. № 6. С. 218-220.

17. Деружинский Г.В., Раецкий М.Д. Теоретико-методологические аспекты понятий «услуга», «обслуживание», «сервис» как экономических категорий. TERRA Economicus. 2012. № 1-2. Т. 10. Ч. 1. С. 54-67.

18. Деружинский Г.В., Теоретико-методологические аспекты понятий «услуга», «обслуживание», «сервис» как экономических категорий. TERRA Economicus. 2012. № 1-2. Т. 10. Ч. 2. С. 30-36.

19. Динамическое моделирование на PowerSim Studio [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.cemigenkey.ru/technology1.html>.

20. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.

21. Єрмолаєва Н. CRM: орієнтація на клієнта / Н. Єрмолаєва – М.: БОС, 2002. № 5.

22. Золото С. Подробности из жизни CRM-приложений //PCWeek.- 2001.-№25. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.iig.ru/products/exravert/articlecrm/](http://www.iig.ru/products/exravert/articlecrm/)
23. Кадыков М.В. Разновидности CRM / М.В. Кадыков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://crmportal.ru>
24. Клименко Т.В. Організація діяльності підприємства: Конспект лекцій. – Лозова: 2017. – 146 с.
25. Кононова В.Ю. Модернизация производственных систем на российских промышленных предприятиях: современное состояние и перспективы // Российский журнал менеджмента. Том 4, № 4, 2006. С. 119 – 132.
26. Королько И.В. Компьютерное моделирование бизнес процессов / И.В. Королько. // Проблемы современной экономики : глобальный, национальный и региональный контекст: сборник научных статей. В 2 ч. Ч. 1. – 2013. – №1. – С. 379–385.
27. Крикавський Є.В. Логістика. Основи логістики. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2006. 456 с.
28. Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логістика; пер. с англ. Москва: ИД «Технологии», 2005. 200 с.
29. Лизун А. CRM – очередная панацея для корпораций. // ComputerWorld.- 2002.-№13.
30. Лоу, А. Імітаційне моделювання / А. Лоу, В. Кельтон. - СПб. : Пітер, 2004. – 190 с.
31. Макарова М.В. Становлення цифрової економіки постіндустріального суспільства / Дис. д-ра екон.наук: 08.02.02. – К.: Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем в освіті, 2006. – 427 с.
32. Мельникова К.В., Таньков К.М. Логістичне обслуговування. Харків: ХНЕУ, 2006. 156 с.

33. Моделирование рынка коммуникаций [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.anylogic.ru/anylogic-modelstelecom-market-in-argentina/>.
34. Можливості використання CRM-систем. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.terrasoft.ua>
35. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econom.univ.kiev.ua/publications/IE/Butenko.N.V/The%20introduction%20of%20the%20concept%20of%20CRM%20on%20the%20industrial%20market.pdf>
36. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України «Про затвердження Порядку визначення класу комфортності автобусів, сфери їхнього використання за видами сполучень та режимами руху» від 12.04.2007
37. Общая характеристика системы GPSS Word [Електронний ресурс]. – 2015 – Режим доступу до ресурсу: <http://its.kpi.ua/ts/SiteAssets/SitePages/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20World.ppt>.
38. Пан Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan\\_Loyalnist.pdf](http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan_Loyalnist.pdf)
39. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. Ч. 3 / Л.М. Папенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 15. – С. 67–70.
40. Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посібник / О.В. Пашук. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 560 с.
41. Пономаренко В. С. Цілочисельне програмування в економіці [Текст] / Пономаренко В. С., Голубничий Д Ю., Третяк В. Ф.. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 204 с.

42. Речкалов В. Производственная система на примере TPS [Электронный ресурс] / Владимир Речкалов. – 2012. – Режим доступа до ресурсу: <http://tocpeople.com/2012/01/proizvodstvennaya-sistema/>.

43. Розроблення стартап-проекту [Електронний ресурс] : Методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / За заг. ред. О.А. Гавриша. – Київ : НТУУ «КПІ», 2016. – 28 с.

44. CRM - система у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/12991010/bankivska\\_sprava/srm\\_sistema\\_formuvanni\\_kliyent\\_oryentovanoyi\\_strategiyi\\_banku](http://pidruchniki.com/12991010/bankivska_sprava/srm_sistema_formuvanni_kliyent_oryentovanoyi_strategiyi_banku)

45. Сергеев А.И. Методология автоматизации ранних этапов проектирования производственных систем в машиностроении : дис. докт. техн. наук : 05.13.12 / Сергеев Александр Иванович – Оренбург, 2016. – 311 с.

46. Синица Л.М. Организация производства: учеб. пособие. – Минск: ИВЦ Минфина, 2006. – 521 с.

47. Система CRM – управління відносинами з клієнтами і контроль бізнес-процесів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://u-s-c.com.ua/crm/>

48. Струк О. Прибыльность потребителя и CRM //Office. - 2002.-№12.

49. Тальнов Ю.Н., Нетишина С.И. Учебно-методический комплекс лекционных занятий по курсу «Производственный менеджмент» (в схемах) – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2007г. 143с.

50. Тишин П.Я. Логистическое обслуживание как инструмент влияния на эффективность бизнеса. Вестник Южно-Уральского государственного университета, серия «Экономика и менеджмент». 2016. Т. 10. № 1. С. 169-174. DOI: 10/14529/em160121.

51. Турчин Н. CRM – очередная выдумка или насущная необходимость? //Компьютерное обозрение.- 2001. - №25.

52. Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.

53. Управління взаємовідносинами з клієнтами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.at.ua/publ/9-1-0-57>.
54. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://parus.ua/ua/220/>
55. Управління діяльністю підприємств у системі менеджменту [Електронний ресурс] – URL: [https://pidruchniki.com/1807101550983/menedzhment/upravlinnya\\_diyalnisty\\_u\\_pidp\\_riyemstv\\_sistemi\\_menedzhmentu](https://pidruchniki.com/1807101550983/menedzhment/upravlinnya_diyalnisty_u_pidp_riyemstv_sistemi_menedzhmentu)
56. Управління підприємством [Електронний ресурс] – URL: [https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiNnuKB4v\\_eAhVB3SwKHTQmCCAQFjAAegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Fjournals.urau.ua%2Fnpv\\_chntu%2Farticle%2Fdownload%2F47474%2F43556&usg=AOvVaw1qzLqQYd3WNWwO3kfKjNbn](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiNnuKB4v_eAhVB3SwKHTQmCCAQFjAAegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Fjournals.urau.ua%2Fnpv_chntu%2Farticle%2Fdownload%2F47474%2F43556&usg=AOvVaw1qzLqQYd3WNWwO3kfKjNbn)
57. Фастовский Э.Г. Основы работы с CASE-средством AllFusion Process Modeler [Електронний ресурс] / Э.Г. Фастовский – Режим доступу до ресурсу: <http://khpi-iip.mipk.kharkiv.edu/library/technpgm/labs/lab01.html>.
58. Філоненко К.Г., Вислоух С.П. Підвищення ефективності виробничих процесів засобами імітаційного моделювання // збірник праць «Ефективність інженерних рішень у приладобудуванні», м. Київ, НТУУ «КПІ» К.: НТУУ «КПІ» 2018. – С. 148-152
59. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції crm-систем [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem>
60. Чернобай Л. І. Особливості адміністрування співпраці з клієнтами на підприємствах / Л. І. Чернобай, Т. В. Ясінська, Ю. О. Широн. // ВІСНИК ЖДТУ. – 2018. – №2. – С. 109–117
61. Чухрай Н. Логістичне обслуговування. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
62. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. – М.: Весть-МетаТехнология, 1999.

63. Юдицкий С.А. Технологія цільового моделювання бізнесів-систем // Прилади і системи. Керування, контроль, діагностика. -2000. -№ 10. -С. 76 - 82.
64. Case-інструмент BPWIN 4.0. [Електронний ресурс] – URL: <http://www.itstan.ru/funk-strukt-analiz/case-instrument-bpwin-40.html>.
65. Практическое использование BPwin. [Електронний ресурс] – URL: <https://itteach.ru/bpwin/prakticheskoe-ispolzovanie-bpwin>.
66. Arena – система имитационного моделювання [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.interface.ru/sysmod/arena.htm>.
67. ARIS [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kpms.ru/Automatization/ARIS.htm>.
68. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forinsurer.com/public/03/02/17/290>.
69. Engelfriet J., Rozenberg G. Elementary net systems. In lectures on Petri nets I: basic models, ser. lecture notes in computer science // Springer Berlin Heidelberg. 1998. Vol. 1491. P. 12-121.
70. Gordon G. A general purpose systems simulation program // Proceedings of the December 12-14, 1961, eastern joint computer conference: computers - key to total systems control. 1961. P. 87-104.
71. Nutt G.J. The formulation and application of evaluation nets, Ph.D. dissertation. University of Washington. 1972.
72. Schriber T. The Nature and Role of Simulation in the Design of Manufacturing System // Simulation in Computer Integrated Manufacturing. – The Society for Computer Simulation, 1987. P. 5-18.
73. Schulze T., Lorenz P., Hinz V. Simulation und Visualisierung 2000. SCS, Ghent, 2000.
74. Simprocess. Don't just see the future. Change it! [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://simprocess.com/>.